

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA TELES

**AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO EM PROCESSOS DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE BENS DE
CAPITAL**

**PIRACICABA
2009**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA TELES

**AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO EM PROCESSOS DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE BENS DE
CAPITAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador:
Profa. Dra. Dalila Alves Correa

**PIRACICABA
2009**

Teles, Luciana

Avaliação e gestão do desempenho em processos de mudança organizacional: um estudo de caso numa empresa de bens de capital / Luciana Teles – 2009
242 f.

Orientadora: Profa. Dra. Dalila Alves Correa
Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios –
Universidade Metodista de Piracicaba

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão do desempenho. 3. Mudança organizacional. 4. Gestão de pessoas. I. Correa, Dalila Alves. II. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título

LUCIANA TELES

AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO EM PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE BENS DE CAPITAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Dalila Alves Correa
(Orientadora)
Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Silvia Helena C. R. V. de
Camargo
Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Isabella Francisca F. Gouveia
Vasconcelos
Faculdade de Engenharia Industrial

Dedico este trabalho aos meus pais, vidas que são, para mim, um modelo a ser seguido. Com dedicação e carinho, ensinaram tudo que é importante: amar a Deus e dedicar a vida a amar e respeitar o outro. São exemplos de integridade e, com eles, aprendi que ética não depende de leis, normas ou regras, e sim da disposição interior em fazer o que é correto.

Pai, obrigada por seus olhares de carinho e expressão de orgulho a cada etapa da minha vida que era superada. Apesar de você não estar mais fisicamente perto de mim, seu olhar me acompanha a cada momento, como este.

Mãe, obrigada por suas palavras de incentivo, pelo apoio nos momentos mais difíceis, pelo ombro amigo e, principalmente, por sua compreensão infinita, que permite compartilharmos algo que ninguém, além de nós, pode entender.

Devo a vocês esse trabalho.

Dedico este trabalho à Dalila que, por sua compreensão e paciência, foi mais que orientadora, foi amiga.

Dedico este trabalho, também, à Daniela, luz da minha vida, amor incondicional, filha que escolhemos.

E, finalmente, ao Júnior, companheiro de todas as horas, alguém que me entende melhor que eu. Sem sua compreensão, seu suporte e seu incentivo, não seria possível chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **DEUS**, por possibilitar a realização deste curso e, principalmente, por possibilitar que eu sempre perceba o quanto é importante aprender a superar desafios e obstáculos para valorizar a chegada, que na verdade, é sempre um novo início.

Agradeço à minha orientadora **Dalila Alves Correa** que demonstrou, durante todo o este percurso, o verdadeiro significado da palavra “Mestre”. Devo a ela, pela sua paciência e persistência, meus agradecimentos por mais esta etapa cumprida em minha vida.

Agradeço ao Prof. **Antonio Carlos Giuliani**, por sua compreensão e auxílio, nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

Agradeço aos professores **Mario Sacomano Neto** e **Arsênio Firmino Novaes Netto**, que me incentivaram a continuar, ainda quando eu mesma acreditava não ser possível.

Agradeço à empresa em que trabalho, que me possibilitou realizar este estudo e ampliar meus conhecimentos. Especialmente ao **Eduardo**, ao **Sergio** e ao **Livaldo**, que permitiram a concretização deste trabalho.

Agradeço aos colegas de trabalho e às pessoas que se dispuseram a conceder as entrevistas, gentilmente dispondo-se a abrir suas agendas, apesar da atribulação diária. Agradeço, especialmente, à **Cíntia**, que em seus tempos de folga, contribuiu sobremaneira com sua experiência no assunto.

Às minhas irmãs, **Adriana** e **Patrícia**, e meus mais próximos amigos, que estiveram o tempo todo ao meu redor e puderam compreender minhas ausências.

Agradeço à **Dani**, que, com seu sorriso, me inspira a continuar sempre.

Agradeço ao **Júnior**, que pacientemente suportou todas as dificuldades que surgiram após a decisão de cursar o Mestrado. Seu apoio irrestrito e incondicional permite sonhar e planejar os próximos passos.

*“Os conhecimentos nos dão meios para viver.
A sabedoria nos dá razões para viver.”*

*“São as crianças que, sem falar, nos ensinam
as razões para viver. Elas não têm saberes a
transmitir, no entanto, elas sabem o essencial
da vida. Quem não muda sua maneira adulta
de ver e sentir e não se torna como criança,
jamais será sábio.”*

Rubem Alves

RESUMO

Este estudo pretende analisar um processo de gestão de desempenho, implantado em uma empresa de bens de capital, e sua influência nas mudanças organizacionais que ocorreram nesta empresa. Revisa-se a literatura sobre mudanças organizacionais e gestão do desempenho. As mudanças organizacionais, inevitáveis no contexto sócio-econômico atual, exigem que a organização planeje e implemente estratégias que irão suportar os novos parâmetros. A gestão do desempenho funcional ganha posição estratégica, direcionando a integração entre os objetivos planejados estrategicamente e a execução das ações que, de alguma forma, influenciam no atingimento dos resultados da organização. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, utilizando a metodologia de estudo de caso. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com os agentes envolvidos na mudança e na implantação do processo de gestão de desempenho dessa organização. Houve, também, análise documental e observação direta. Ao final, extraem-se uma análise do processo à luz das teorias existentes e discussões sobre o papel da gestão do desempenho no processo de mudança dessa organização.

Palavras-Chave: avaliação de desempenho, gestão do desempenho, mudança organizacional, gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study intends to analyze a performance management process, introduced in a machinery industry, and its influence in the organizational changes what took place in this company. The literature about organizational changes and performance management is revised. The organizational changes, inevitable in the current social and economic context, demand that the organization plans and executes strategies that will support the new parameters. The functional performance management gains strategic position, leading the integration between the objectives planned strategically and the execution of the actions what, in some form, will influence the achievement of the organizational results. A qualitative research was developed, in the methodology of case study. This research was done with semi-structured interviews with the agents involved in the change and in the introduction of the performance management process in this organization. There was, also, documentary analysis and observation. To the end, it was extracted the process analysis by the light of the theories and a discuss about the role of the performance management in the change process of this organization.

Keywords: performance evaluation, performance management, organizational change, people management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões conceituais sobre mudança organizacional.....	27
Quadro 2 – Tipologias da mudança.....	28
Quadro 3 – Perguntas a serem respondidas nas três dimensões consideradas pelas organizações que tiveram sucesso em seus processos de mudança, segundo Strebel (1996).....	44
Quadro 4 – Conceitos sobre avaliação e/ou gestão do desempenho.....	52
Quadro 5 – Processo de gestão de desempenho: vantagens relevantes na tomada de decisão.....	53
Quadro 6 – Aspectos a serem considerados na classificação de ferramentas de avaliação de desempenho.....	61
Quadro 7 – Objetos de avaliação.....	62
Quadro 8 – Métodos utilizados nas avaliações de desempenho.....	65
Quadro 9 – Tipos de avaliadores, conforme Bohlander et al. (2003).....	67
Quadro 10 – Dados sobre o público entrevistado.....	103
Quadro 11 – Tempo de entrevistas e quantidade de palavras.....	103

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do trabalho.....	25
Figura 2 – Nunca as organizações estiveram tão expostas à avaliação, ao julgamento público, com consequências tão sérias.....	54
Figura 3 – Perguntas a serem respondidas pelo processo de gestão do desempenho.....	55
Figura 4 – Representação do organograma da organização estudada (cargos gerenciais).....	80
Figura 5 – Idade das pessoas que ocupavam cargos de gerência e chefia, em dezembro de 2007.....	85
Figura 6 – Tempo de casa (em anos) das pessoas que ocupavam cargos de gerência e chefia, em dezembro de 2007.....	85
Figura 7 – Ciclo do processo de gestão de desempenho funcional da IDBC, planejado à época da implantação.....	92
Figura 8 – Composição e produtos do processo de gestão de desempenho funcional na IDBC.....	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivos do Estudo.....	21
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificativas e Contribuições do Estudo.....	22
1.4 Estrutura do Trabalho.....	24
2 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	26
2.1 Conceitos sobre Mudança Organizacional.....	27
2.2 Tipologia da Mudança.....	28
2.3 Desencadeadores da Mudança Organizacional.....	29
2.4 Modelos do Processo de Mudança.....	31
2.5 A Influência de Modelos Teóricos no Gerenciamento da Mudança.....	33
2.6 Aspectos Facilitadores e Dificultadores da Implementação da Mudança.....	35
3 GESTÃO DE PESSOAS: OS MODELOS E SUA INFLUÊNCIA NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	38
3.1 Modelos de Gestão de Pessoas.....	38
3.2 A Gestão de Pessoas no Processo de Mudança Organizacional.....	42
3.4 Reações às Mudanças.....	46
4 AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO.....	51
4.1 Conceitos sobre Avaliação e Gestão do Desempenho.....	51
4.2 Fundamentos do Processo de Avaliação de Desempenho.....	56
4.3 Breve História da Avaliação de Desempenho.....	57
4.4 Os Objetivos e Alcance da Gestão de Desempenho.....	59
4.5 Ferramentas de Avaliação de Desempenho: Objetos, Métodos e Agentes..	61
4.5.1 Objetos e/ou objetivos da avaliação de desempenho.....	62
4.5.1.1 Padrões de desempenho.....	63
4.5.2 Métodos utilizados para avaliação de desempenho.....	65
4.5.3 Agentes da avaliação de desempenho.....	66

4.6 O Papel do Gestor na Avaliação de Desempenho.....	67
5 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	70
5.1 Tipologia do Estudo.....	70
5.2 Técnicas de Coleta de Dados.....	71
5.2.1 Entrevistas.....	72
5.2.2 Pesquisa documental.....	74
5.2.3 Observação direta.....	74
5.3 Amostra e Participantes da Pesquisa.....	75
5.4 Apresentação e Análise dos Dados.....	76
5.5 Limitações da Pesquisa.....	77
6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DOCUMENTAIS E DE OBSERVAÇÃO DIRETA: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO.....	79
6.1 Caracterização da Organização do Estudo.....	79
6.1.1 Breve histórico da organização estudada.....	81
6.1.2 Dados sobre o quadro de liderança da organização.....	84
6.2 Antecedentes do Processo de Gestão de Desempenho.....	88
6.3 O Planejamento do Processo de Gestão de Desempenho Atual.....	90
6.4 Descrição do Processo de Gestão de Desempenho.....	91
6.5 Descrição do Processo de Implantação da Gestão de Desempenho na IDBC.....	95
7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS.....	100
7.1 Categorias Abordadas nas Entrevistas.....	100
7.2 Planejamento das Entrevistas.....	102
7.3 Dados sobre os Participantes das Entrevistas.....	103
7.4 Depoimentos dos Participantes.....	104
7.4.1 Relatos do presidente e diretores.....	104
7.4.2 Relatos dos gerentes.....	117
7.4.3 Relatos do presidente.....	129

8 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS.....	132
8.1 Observações da Pesquisadora sobre as Entrevistas.....	132
8.2 Análise dos Depoimentos dos Participantes.....	133
8.2.1 Relatos do presidente e diretores.....	133
8.2.1.1 Objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional.....	133
8.2.1.2 Contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional.....	134
8.2.1.3 Dificuldades na implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional.....	135
8.2.1.4 Limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional.....	135
8.2.1.5 Negociação do processo de mudança organizacional.....	135
8.2.1.6 Contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual.....	136
8.2.1.7 Sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas da IDBC.....	136
8.2.2 Análise dos relatos dos gerentes.....	137
8.2.2.1 Objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional.....	137
8.2.2.2 Contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional.....	138
8.2.2.3 Dificuldades na implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional.....	138
8.2.2.4 Limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional.....	139
8.2.2.5 Negociação do processo de mudança organizacional.....	139
8.2.2.6 Impactos para as chefias.....	140
8.2.2.7 Contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual.....	141
8.2.2.8 Sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas.....	141
8.2.3 Relatos do presidente.....	141

8.2.3.1 Cenário organizacional inicial.....	142
8.2.3.2 Desafios diante do cenário.....	142
8.2.3.4 Ferramentas de gestão no enfrentamento dos desafios.....	142
8.2.3.5 Impactos para as gerências e chefias.....	143
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
9.1 Contexto Organizacional na Implantação do Processo de Gestão do Desempenho.....	144
9.2 Implantação e Desenvolvimento do Processo de Gestão de Desempenho	145
9.3 Percepções dos Agentes Envolvidos na Implantação do Processo de Gestão do Desempenho.....	148
9.4 O Papel da Gestão de Desempenho Funcional no Processo de Mudança da IDBC.....	148
9.5 Possíveis Desdobramentos do Estudo.....	150
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	152
APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista com o Presidente.....	158
APÊNDICE B – Roteiro das Entrevistas com os Diretores.....	159
APÊNDICE C – Roteiro das Entrevistas com os Gerentes.....	160
APÊNDICE D – Transcrição da Entrevista Realizada com o Presidente.....	161
APÊNDICE E – Transcrições das Entrevistas Realizadas com Diretores.....	170
APÊNDICE F – Transcrições das Entrevistas Realizadas com Gerentes.....	199
APÊNDICE G – Competências-Chave Avaliadas no Processo de Gestão de Desempenho da IDBC.....	237
APÊNDICE H – Exemplos de Objetivos e Metas Estabelecidos no Módulo “Resultados” do Processo de Gestão de Desempenho da IDBC.....	241
APÊNDICE I – Valores Avaliados no Processo de Gestão de Desempenho da IDBC.....	242

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem o propósito de apresentar o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas do estudo, bem como a proposta de metodologia para o seu desenvolvimento.

1.1 Problema de Pesquisa

Mudanças e transformações que vem ocorrendo em escala mundial, sobretudo nos campos da economia e da gestão dos negócios, geram dentre outras necessidades, a de as organizações dirigirem investimentos para o desenvolvimento do capital humano. De acordo com Edvinsson e Malone (1998), este capital é a somatória de alguns atributos do sujeito, sendo constituído pelo conhecimento, experiência, poder de inovação e as habilidades dos colaboradores. Inclui também atributos do ambiente: valores, cultura e a filosofia da empresa. Isto se traduz em um maior aproveitamento do potencial intelectual de toda a força de trabalho que uma organização disponibiliza.

Sveiby (1998) comenta que esta realidade se evidencia cada vez mais pela constatação de que as fontes tradicionais de vantagem competitiva (capital, custo, tempo) não garantem por si obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Em 1991, Nonaka anunciou o papel do conhecimento na nova economia focando-o como fonte segura de vantagem competitiva sustentável. Senge (1995) chamou atenção para a necessidade de as organizações se tornarem centros de aprendizagem, abordagem que mais tarde anunciou o surgimento da organização que aprende.

Num contexto de grande valorização dos recursos cognitivos disponíveis nas organizações, os gestores assumem papel diferencial diante desta realidade, passando a ser um recurso estratégico para ampliar as possibilidades de aprendizado e geração de conhecimento. Enquanto a alta direção define, apoia e acompanha políticas para aumentar o chamado capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1998), os gestores, em especial a média gerência, facilitam e conduzem os processos que possibilitam o desenvolvimento do capital humano através da

aquisição, manutenção e consolidação do conhecimento, processos estes que perpassam fatores pessoais, psicossociais e emocionais, e que dependem, em grande parte, da influência que a organização exerce sobre as pessoas.

Uma vez que a abordagem do capital humano estabelece relações com processos de aprendizagem organizacional, tanto quanto com a atuação dos gestores na efetivação das metas estratégicas, não menos importante neste contexto, se mostra o papel da gestão de pessoas na execução da estratégia. Becker, Huselid e Ulrich (1997) enfatizam que a gestão de pessoas, representada por um conjunto integrado de políticas e práticas, é o meio pelo qual as ações e atividades destinadas ao desenvolvimento do capital humano são conduzidas.

Devido à velocidade e à confiança, cada vez maior e intensa, na disponibilidade das tecnologias de informações, as organizações buscam maior agilidade também nas decisões, o que demanda maior envolvimento das pessoas, maior autonomia de atuação e, conseqüentemente, maior preocupação com o desenvolvimento e avaliação de resultados. No contexto da competitividade empresarial e da empregabilidade, a relação entre as organizações e as pessoas assume caráter paradoxal, pois ao mesmo tempo em que a organização é dependente da competência e do conhecimento, que compõem seu capital intelectual, as pessoas mostram-se cada vez mais autônomas em suas decisões de carreira e desenvolvimento profissional. Registra-se assim o paradoxo da dependência versus autonomia.

Nesse contexto, ações destinadas a identificar, desenvolver e gerir o capital humano configuram-se como desafio estratégico para as organizações. Esta demanda justifica os esforços e investimentos na elaboração e implementação de processos que possam identificar o potencial e medir o desempenho que as pessoas podem “entregar” para as organizações, maximizando assim, as possibilidades de geração de resultados através delas. Uma ferramenta que tem sido utilizada no contexto brasileiro, desde os anos de 1960, é a avaliação de desempenho funcional. Embora sua origem remonte ao século XIX, no contexto estadunidense, trata-se de um instrumento cuja aplicação vem se mostrando eficaz no contexto comentado.

No presente estudo, esta ferramenta foi referenciada como um recurso na gestão do desempenho empresarial, tendo como objetivo a implementação da mudança organizacional, compreendendo sua importância para identificar, desenvolver e reter o capital humano, bem como viabilizar planejamento e decisões para manter a organização competitiva.

É provável que grande parte das organizações tenha experiência acumulada na aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho. Entretanto, não é incomum a existência de considerações críticas sobre sua real eficácia e a crença de que ela pouco agrega de valor ao dia-a-dia das organizações. Esta consideração evidencia a realidade sobre a qual o assunto se estabelece, ou seja, a falta de consenso quanto a estes aspectos (BOHLANDER et al, 2005), bem como a necessidade de considerá-la apenas como uma ferramenta no processo da gestão do desempenho funcional.

Ao mesmo tempo, as organizações vivem num contexto em que cada investimento realizado - seja de natureza econômica, infraestrutura, tempo, máquinas, entre outros, deve ser planejado e medido com base em padrões de retorno esperado. Nesta perspectiva, a estruturação de uma ferramenta de avaliação de desempenho funcional é importante para se conhecer hiatos e sobreposições de competências humanas, bem como o resultado de desempenhos individuais. O processo de gestão do desempenho envolve, ainda, fornecer à organização informações sobre como o capital humano está atuando e sendo desenvolvido. O valor destas informações não se limita ao terreno de verificações presentes, mas sobretudo, para prospectar reservas e potencial do capital humano futuro.

Entretanto, para que esse processo seja eficaz e reflita a realidade de uma organização é fundamental que seja construído com base nos indicadores que a própria organização estabeleça como estratégicos. A estratégia da adoção das “melhores práticas”, nem sempre é o recomendável, fato que confirma a necessidade de cada organização descobrir o valor estratégico que um processo de gestão de desempenho funcional possa vir a ter para si.

O tratamento acadêmico desta ferramenta, através da literatura especializada, tende a se concentrar em livros-textos da área de Administração, invariavelmente, no

campo da Administração de Recursos Humanos. Consultas realizadas nas fontes dissertações, periódicos e anais de congressos (bases SCIELO, ANPAD, USP, UNIMEP, Capes, entre outras) no período abril-maio de 2009, mostraram uma produção escassa sobre esta abordagem e, quando encontrada, advém de trabalhos desenvolvidos nas áreas da saúde e da educação. Na maioria, interessados em propor métodos e metodologias para as organizações hospitalares, para o corpo docente de Instituições do Ensino Superior do país e para organizações governamentais - estruturas bastante diferenciadas das organizações industriais privadas.

No entanto, destaca-se que o avanço deste assunto no contexto da [literatura nacional](#) pode ser encontrado em Dutra (2001), que apresenta proposta de gestão de pessoas [com base em](#) competências. Especificamente na gestão do desempenho, este autor nos apresenta um modelo baseado na [definição](#) de competências essenciais para a organização e para as funções exercidas pelos diversos atores organizacionais, visando a avaliação através da observação de níveis de entrega destas competências e o desenvolvimento da capacidade máxima esperada. As competências são trocadas entre organização e indivíduos, num processo em que a pessoas podem concretizar as competências organizacionais, adequando-as ao contexto, conferindo-lhe validade e agregando valor a elas, contribuindo para o patrimônio de conhecimentos da organização.

Neste contexto, o autor sugere um modelo de gestão do desempenho que permita à organização mensurar suas capacidades, através da avaliação sobre os níveis individuais de entrega de competências, dentro dos níveis de complexidade esperados para cada função. Essa avaliação pode permitir à organização (1) delegar responsabilidades de acordo com o desenvolvimento de cada um; (2) avaliar as ações e investimentos em desenvolvimento de pessoas, estimulando o autodesenvolvimento; (3) determinar padrões de avaliação que permitam à organização visualizar suas forças e fraquezas, possibilitando maior preparação para momentos de instabilidade.

Através deste modelo de gestão do desempenho, Dutra (2001) afirma que é estimulada a relação contínua entre pessoas e empresa, nivelando o nível de informações das pessoas em relação à organização e vice-versa, ou seja,

possibilitando a cada um visualizar o que se espera dele e como está sendo avaliado pelos outros atores organizacionais.

O presente estudo aborda a implantação de um processo de gestão de desempenho funcional, em uma organização industrial, do setor de bens-de-capital – doravante identificada como IBDC. Busca mostrar como este processo contribuiu para a gestão da mudança ocorrida nesta organização, bem como os seus impactos para as pessoas.

No contexto da referida organização, o processo de gestão de desempenho funcional foi concebido para ser uma ferramenta de gestão dentro dos propósitos estratégicos da mudança, referenciada como uma importante fonte de informações sobre as forças e limitações do capital humano desta organização.

Além disto, foi também uma maneira de formalizar os parâmetros de desempenhos e de competências esperados deste capital.

Dada a dinâmica deste processo, ele serviu também como forma de gerar retorno às pessoas sobre seus desempenhos, dentro das perspectivas definidas pela mudança.

Souza et al. (2005, p. 25) estabelecem um sentido para a avaliação de desempenho que se aproxima muito do propósito deste estudo, quando fazem uma correlação entre esta ferramenta e a sua contribuição ao negócio, ao afirmarem que “avaliar desempenho é uma decisão que afeta o crescimento humano e organizacional”. Esta realidade ocorre num campo da não neutralidade das forças constituintes da mudança, uma vez que ela gera impactos diversos sobre as pessoas e, conseqüentemente, é sensível a manifestações de paradoxos.

O paradoxo, de acordo com Lewis (2000), é uma representação, pelo indivíduo ou pelo grupo, de suas experiências, sentimentos, crenças e interações por meio de dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. Nesta linha, o paradoxo trata das contradições e inconsistências percebidas pelas pessoas, nos processos de mudança, e que as impedem de perceber a nova realidade (futuro) frente à realidade anteriormente construída (passado).

Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006, p.1) afirmam que a adoção de algumas diretrizes de gestão pode reduzir os fenômenos de resistência à mudança e estresse provenientes da “polarização perceptiva entre o passado e o futuro”. Ao entrar em contato com a mudança, o indivíduo passa por uma sensação de ruptura, pois a sua competência e sua experiência tendem à desvalorização, em favor de uma nova ordem, e ele precisa reconstruir um sentido para o seu trabalho, dentro de um novo contexto organizacional.

Esse processo gera sentimentos de angústia e ansiedade, resultantes dos conflitos entre duas realidades construídas de modos opostos, e essa transição acontece em meio à confusão e caos.

Sob essa ótica, a criação de mecanismos de gestão que possibilitem (1) a consideração do valor da competência individual; (2) a clareza de comunicação a respeito das novas diretrizes; (3) o foco sobre o desenvolvimento das competências individuais e (4) a definição de papéis dos diferentes agentes, diante da mudança, facilitam a integração das realidades “passado” e “futuro” e auxiliam as pessoas envolvidas a reconstruírem o sentido de seu trabalho e a ordenarem a confusão estabelecida no momento da transição.

A gestão do desempenho funcional pode ser um mecanismo para integrar esses quatro aspectos, já que formaliza e institucionaliza as competências e os resultados esperados pela organização, bem como sinaliza para as pessoas os novos horizontes.

Na perspectiva de Souza et al (2005), o planejamento de um processo de gestão de desempenho funcional deve levar em consideração, entre outros aspectos, a relação que irá estabelecer com a práxis organizacional. Esta consideração releva a conjuntura em que tal processo irá se desenvolver compreendendo o conjunto de elementos distintivos, tais como, os valores, as crenças e normas que diferenciam uma organização das outras; a sua história e identidade; sua forma de lidar com seus *stakeholders* (acionistas, clientes, funcionários, comunidade, fornecedores, parceiros etc.) e determina, entre outras funções, o grau de autonomia e a maneira de comunicar-se com seus colaboradores. Representa, também, as percepções de dirigentes e funcionários, ao refletir a mentalidade predominante.

Esta reflexão considera que a gestão de desempenho funcional não pode ignorar ou minimizar esta realidade uma vez que ela aborda variáveis relevantes do comportamento organizacional.

Este estudo, desenvolvido na forma de *case*, apresenta uma abordagem sobre a gestão de desempenho funcional que transcende o aspecto funcionalista, tradicionalmente associado pela literatura em curso, à ferramenta de avaliação de desempenho. Contudo, nesta fase, o estudo não assume um caráter crítico sobre os processos de avaliação de desempenho humano pelas organizações. Busca analisar, através de um estudo de caso e, sob a ótica de diferentes agentes, a experiência de uma organização na utilização desta ferramenta de gestão enquanto recurso estratégico para seu processo de mudança organizacional.

Neste sentido, dois públicos da IBDC foram consultados: os profissionais envolvidos diretamente na estratégia da mudança (alta direção) e os profissionais que foram envolvidos na implantação do processo de gestão do desempenho (gerências).

Desse modo, a questão eleita para caracterizar e nortear o contexto em que o estudo foi realizado é:

Quais são as percepções dos profissionais, diretamente envolvidos com a mudança organizacional, sobre o papel da gestão de desempenho funcional neste processo?

O entendimento quanto a profissionais diretamente envolvidos corresponde a gestores em cargo de presidência, direção e gerência.

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o papel da gestão do desempenho funcional no contexto da mudança organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o contexto organizacional em que ocorreu a implantação do processo de gestão de desempenho funcional enquanto ferramenta de gestão da mudança;
- Descrever a implantação e desenvolvimento do processo de gestão de desempenho funcional;
- Construir um quadro das percepções dos agentes envolvidos na implantação deste processo, visando identificar impactos, de natureza objetiva e subjetiva, para os diferentes agentes sociais.

Os resultados do estudo deverão gerar conhecimento em relação ao papel de um processo de gestão de desempenho funcional num contexto do gerenciamento da mudança e do comportamento das pessoas frente a ela.

1.3 Justificativas e Contribuições do Estudo

A IBDC iniciou um amplo processo de mudança a partir do ano de 2007, o qual se encontra em curso. Trata-se de uma mudança na gestão, abrangendo a alta administração e, conseqüentemente, responsável pela introdução de novas políticas e novos processos de trabalho para os gestores dessa organização. Neste contexto de mudança, a implantação da gestão de desempenho funcional, cujo processo se encontra em seu segundo ciclo, foi proposta pela nova administração.

O interesse da pesquisadora em sistematizar um estudo para refletir sobre a ferramenta avaliação de desempenho funcional, no contexto da execução da mudança organizacional, veio da constatação sobre a escassez de estudos acadêmicos nesta linha. Desse modo, interessou-nos analisar a natureza estratégica deste processo na condução de processos de mudança organizacional.

No atual ciclo em que se encontra este assunto na organização, é recomendável proceder a uma análise mais apurada, junto aos membros da alta administração, sobre o processo estabelecido, de modo a obter um conjunto de percepções acerca da influência e dos impactos da gestão da avaliação de desempenho funcional nas decisões estratégicas e na mudança organizacional.

Uma vez que a pesquisadora também participa de grupos informais de RH - que são grupos que se dedicam ao debate de questões pertinentes a gestão de pessoas nas organizações, bem como à troca de experiências - sistematizar a experiência da IBDC no uso da ferramenta avaliação de desempenho funcional no âmbito da gestão da mudança pode também se constituir pauta de debate desta comunidade.

Nesses grupos, o interesse pela experiência da IBDC no uso da ferramenta de desempenho funcional no contexto da gestão da mudança organizacional, aparece com freqüência. Contudo, sem o apoio de bases teóricas e dados de pesquisa sistematizados. Desse modo, sistematizar essa experiência torna-se uma necessidade também dos profissionais de RH.

A própria organização estudada também será beneficiada com a sistematização desta experiência, tão importante em sua rotina e, ao mesmo tempo, influenciadora de comportamentos e atitudes das pessoas envolvidas. Este estudo possibilitará à empresa entender melhor o papel desta ferramenta de gestão do desempenho no âmbito da mudança. Trata-se, portanto, de uma contribuição formativa posto que, o arcabouço da mudança entrou no seu segundo ciclo.

Outra justificativa refere-se ao fato de a pesquisadora desenvolver atividades docentes em cursos de graduação e pós-graduação, através de disciplinas que abordam a temática, onde é, invariavelmente, questionada sobre a importância e necessidade desse processo para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham. Salvaguardadas as poucas exceções, os estudantes manifestam considerações de que, nas organizações onde trabalham, os processos de avaliação de desempenho funcional possuem cunho puramente funcionalista, e que não influenciam no resultado do negócio.

Destaca-se a contribuição do estudo para o GEOGEP – Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão com Pessoas, do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, para o fortalecimento dos propósitos de suas linhas de pesquisa, em específico, as linhas gestão com pessoas e comportamento organizacional.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado nas seguintes etapas:

Na Introdução (Capítulo 1), procurou-se contextualizar e esclarecer o tema de estudo, problema, objetivos, as justificativas e proposta de metodologia.

No Capítulo 2, é desenvolvida a abordagem teórico-conceitual da temática Mudança Organizacional, enfatizando os seus aspectos de gestão.

No Capítulo 3, são apresentadas abordagens sobre o tema Gestão de Pessoas, avançando sobre a influência destas abordagens para a gestão de pessoas em contextos de mudança organizacional.

No Capítulo 4, serão desenvolvidas as bases teórico-conceituais de programas de avaliação e de gestão do desempenho funcional, explorando a trajetória histórica dessa ferramenta nas organizações; as abordagens tradicionais e as tendências no contexto da evolução da gestão de pessoas.

O Capítulo 5 trará a descrição da metodologia de pesquisa.

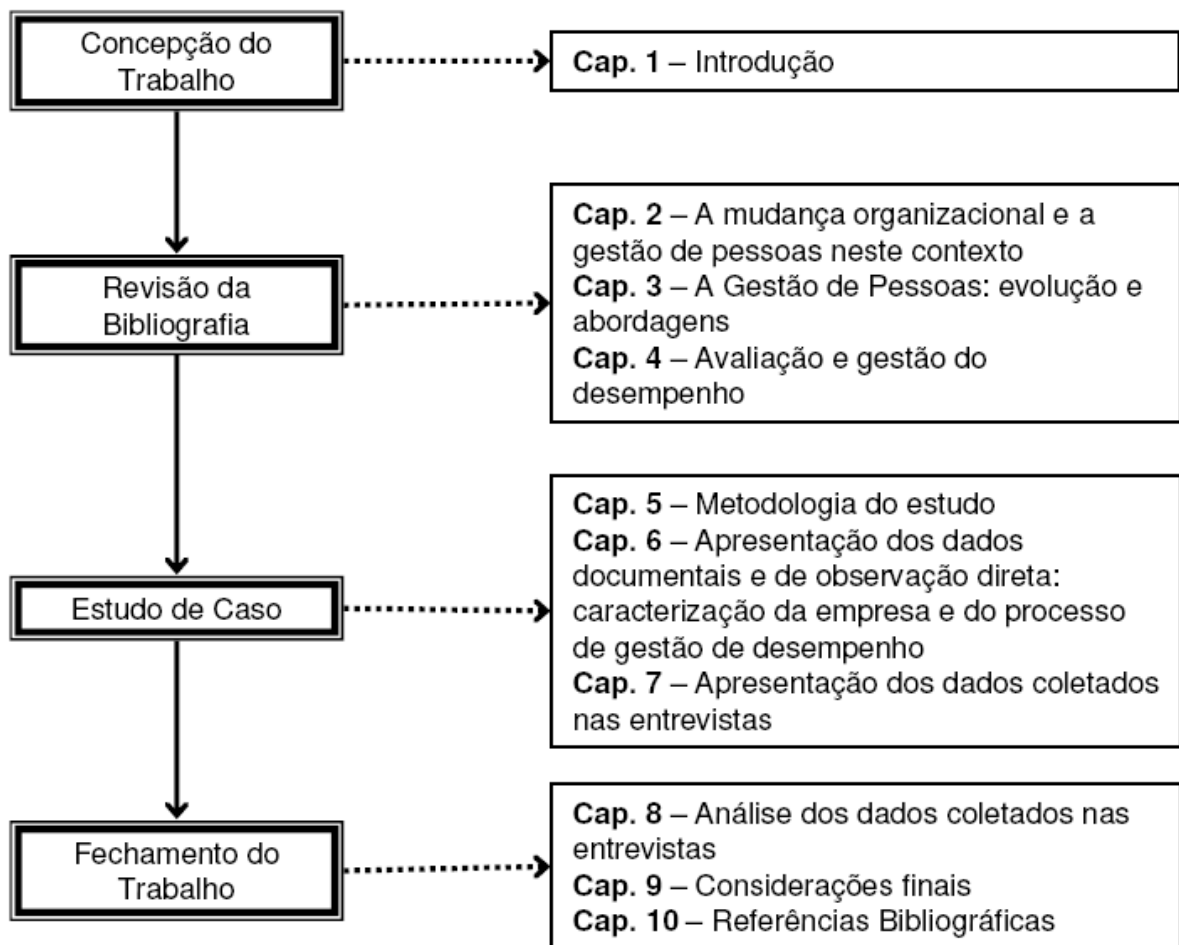
O Capítulo 6 apresentará os dados documentais coletados, como a caracterização da IDBC e todas as etapas de criação, implantação e condução do processo de gestão do desempenho funcional, até o momento do estudo.

O Capítulo 7 irá apresentar os dados coletados nas entrevistas e observações.

No Capítulo 8, serão discutidos os resultados da pesquisa realizada, através da análise das entrevistas, apresentados em categorias, com o objetivo de atender aos objetivos propostos.

No capítulo 9, abordam-se as considerações finais do estudo.

A seguir, apresenta-se um esquema desta proposta de estrutura.



Fonte: Elaboração própria
Figura 1. Estrutura do trabalho

Nota: No presente estudo, foram utilizadas as referências de formatação disponibilizadas no documento “Diretrizes para Elaboração de Dissertação” apresentado no site do curso Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba. Site: http://www.unimep.br/phpg/posgraduacao/stricto/adm/documents/Diretrizes_Dissertacao_2008.doc, acesso em 21 de julho de 2009.

Na sequência, o capítulo 2 apresenta algumas definições sobre mudança organizacional, os modelos mais estudados e fatores a serem observados nos processos de mudança, bem como seus aspectos de gestão.

2 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O propósito (que deve durar pelo menos cem anos) não deve ser confundido com objetivos específicos ou estratégias de negócios (que devem mudar várias vezes em cem anos). Embora você possa alcançar um objetivo ou concluir uma estratégia, não é possível realizar um propósito; é como uma estrela-guia no horizonte – sempre seguida, mas nunca alcançada. Embora o propósito em si não mude, ele inspira a mudança. O próprio fato de ele nunca poder ser realizado, significa que uma organização nunca pode parar de estimular a mudança e o progresso. (ULRICH, 2000, p. 168)

Mudanças fazem parte da vida das organizações e são caracterizadas como um fenômeno da continuidade porque nunca param. São um processo constante e dinâmico que ocorre no contexto de um cenário global competitivo e mutante. No século XX, as mudanças na esfera do trabalho e na estrutura organizacional foram radicais. Exemplo disto pode ser observado na mudança ocorrida com a estrutura organizacional rígida e hierarquizada de outrora, substituída pelo atual trabalho em equipe; os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes das tecnologias de informação, as quais evoluíram intensa e velozmente. Este fenômeno exige das organizações mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, "é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança" (ROBBINS, 1999, p. 407). Enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional, é uma realidade necessária para a sua sobrevivência no atual contexto da produção de bens e serviços. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.106) definem sumariamente esta dinâmica ao afirmar que "tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se".

Este capítulo apresentará um estudo acerca dos conceitos sobre mudança organizacional, apontando os referenciais teóricos e perspectivas mais apropriadas para o contexto deste estudo. Serão abordados os diversos fatores que compõem a mudança organizacional e que influenciam as tomadas de decisões e a maneira como as organizações lidam com o processo. O objetivo deste capítulo é abordar o fenômeno da mudança organizacional, de modo a apresentar seus diversos componentes e fundamentos, introduzindo essa questão no contexto organizacional e, especialmente, no processo de gestão de pessoas.

2.1 Conceitos sobre Mudança Organizacional

Na literatura da gestão empresarial e dos estudos organizacionais o conceito de mudança organizacional ainda está em fase de concepção, com definições bastante diversas, como pode ser observado a seguir no quadro 1, que descreve sobre as dimensões deste conceito, elaborado por Bressan (2004, p. 3):

Dimensão conceitual	Autor
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton et al. (1995)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
A mudança organizacional é um fenômeno que ocorre necessariamente em um contexto de interações sociais humanas, que constituem e são constituídas por comunicação. Estas interações produzem e reproduzem as estruturas e ações sociais que as pessoas conhecem como realidade. Sob tal perspectiva, a mudança é um processo recursivo de construção social, no qual novas realidades são criadas, sustentadas e modificadas no processo de comunicação.	Ford e Ford (1995)

Fonte: Bressan (2004, p. 3)

Quadro 1. Dimensões conceituais sobre mudança organizacional

O quadro 1 apresenta conceitos bastante diversos, que associam a mudança a diversos fatores:

- a) Planejamento;
- b) Ambiente externo;
- c) Melhoria de desempenho;

- d) Relações com componentes internos da organização;
- e) Impacto interno ou externo.

As dimensões conceituais que melhor se aplicam aos propósitos do estudo é o de Nadler et al. (1995), que integra a mudança no âmbito da resposta ao ambiente e do rearranjo dos componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura), e de Araújo (1982), que relaciona a mudança ao planejamento, ao apoio da alta administração e integra os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

2.2 Tipologia da Mudança

Em função da sua intensidade, durabilidade, finalidade, natureza e outras características, a mudança pode assumir diferentes tipologias. O quadro 2, abaixo, apresenta uma síntese de tipologias a partir da visão de Silva (1999), Weick et Quinn (1999), Robbins (1999), Nadler, Shaw, Walton e cols.(1995) e Porras & Robertson (1992).

Tipologia	Autor
<p>Incremental/Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.</p> <p>Transformacional/Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização</p>	Silva (1999)
<p>Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.</p> <p>Episódica É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.</p>	Weick et Quinn (1999)
<p>1.a Ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.</p> <p>2.a Ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que</p>	Robbins (1999)

envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.	
<p>Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.</p> <p>Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.</p>	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
<p>1.a Ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.</p> <p>2.a Ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.</p>	Porras & Robertson (1992)

Fonte: Bressan (2004, p. 4)

Quadro 2. Tipologias da mudança

A **mudança incremental** é mais focada em processos que visam melhorias de sistemas específicos da organização, existindo continuidade nos padrões gerais de funcionamento da mesma. A identidade, valores e missão da organização não são alteradas, constituindo-se como que uma fronteira e limite para a mudança.

A **mudança contínua** ocorre em períodos de equilíbrio, visando à melhoria da eficiência e desempenho da organização. Em oposição a esta, a **mudança descontínua** acontece em resposta a eventos desestabilizadores e em períodos de maior desequilíbrio na vida das organizações. Nesse tipo de mudança, ao invés de buscar melhorias incrementais no seu desempenho, a organização está em busca de uma nova reconfiguração, envolvendo novas estratégias, atividades/missão, organização dos processos, estrutura e pessoas.

2.3 Desencadeadores da Mudança Organizacional

Embora exista a compreensão quanto ao aspecto contínuo e dinâmico da mudança, compreender os seus desencadeadores pode ser uma medida favorável ao sucesso de um processo que vise implementá-la e gerenciá-la e, sobretudo, contribuir para identificar o tipo de mudança a ser procedida.

Robbins (1999) argumenta que é necessária a compreensão de um conjunto de fatores relacionados ao ambiente, aos indivíduos e à organização, para que as estratégias de mudança se concretizem efetivamente. O conhecimento das variáveis que provocam as mudanças é uma vantagem para os gestores da mudança, já que isso permitiria o melhor gerenciamento da mudança. Nesse sentido, identifica seis elementos específicos que atuam como desencadeadores de mudança, e que podem exercer influência direta em certos momentos, mas sempre estão presentes como elementos de pressão na organização, que são:

- a) a natureza da força do trabalho;
- b) a tecnologia;
- c) os choques econômicos;
- d) a concorrência;
- e) as tendências sociais;
- f) a política mundial.

Nadler et al. (1995) apontam seis fatores como desencadeadores da mudança organizacional:

- a) Descontinuidade na estrutura organizacional;
- b) Inovação tecnológica;
- c) Crises e tendências macroeconômicas;
- d) Mudanças legais e regulamentação;
- e) Forças do mercado e competição;
- f) Crescimento organizacional.

Com o foco nas demandas do ambiente externo, Nadler et al. (1995) afirmam que as organizações devem estruturar seu ambiente interno, garantindo aumento da qualidade e de valor para o cliente, diminuindo custos, aumentando a inovação

competitiva, gerando possibilidades de agilizar a resposta ao mercado, entre outras ações, sempre com foco em identificar uma real vantagem competitiva.

Para Pettigrew (1987), os fatores capazes de desencadear mudanças organizacionais são exteriores à organização, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. No entanto, outros aspectos também devem ser analisados em um processo de mudança: a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que esta se insere.

2.4 Modelos do Processo de Mudança

Conforme DuBrin (2003), existem dois modelos do processo de mudança organizacional, que auxiliam a explicar a mudança sob as perspectivas da organização e dos indivíduos: o modelo da curva de crescimento e o modelo do descongelamento.

O modelo da curva de crescimento considera a mudança inevitável no ciclo de vida das organizações. Este ciclo envolve três estágios (1) formativo, (2) normativo e (3) integrativo.

O primeiro é o **formativo**, em que a estrutura ainda é incipiente, a organização está em um momento de descobrir o mercado, arrisca mais e utiliza o método da tentativa e erro com mais frequência. Os erros são mais tolerados e a inovação, extremamente valorizada.

O segundo estágio é o **normativo**, em que a organização preocupa-se com uma maior estabilidade. A estrutura já está estabelecida, e a ênfase é na sua manutenção e, ao mesmo tempo, procura-se maior previsibilidade. Neste estágio, há menor tolerância a erros e, portanto, menos campo para inovação. O foco organizacional é mais voltado para o ambiente interno, mas “as mudanças continuam a acontecer no ambiente, o que leva ao término dessa fase” (DUBRIN, 2003, p. 360).

O terceiro estágio é o **integrativo**, onde ocorrem mudanças de visão e políticas e redefinições de direção. É nessa fase que se encontram as maiores resistências à

mudança, causadas pelo desconforto e incerteza, e é aqui que o papel da liderança torna-se fundamental, expondo as habilidades interpessoais e comportamentais dos gestores, agora mais valorizadas que suas competências técnicas e de gestão da rotina.

O modelo descongelamento-mudança-recongelamento que, segundo DuBrin (2003), foi apresentado pelo psicólogo Kurt Lewin, em 1951, é muito utilizado, inclusive servindo como base para diversas abordagens sobre introdução de mudanças. Como exemplo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 110), utilizam esse modelo para explicar um processo de mudança de visão em uma indústria de roupas íntimas.

Segundo DuBrin (2003), o **descongelamento** consiste em atentar-se às resistências oferecidas pelos funcionários e auxiliá-los a lidar com esses sentimentos. Parte-se do conceito de que as pessoas somente estarão prontas para as mudanças quando conseguirem enfrentar o término de uma fase.

A **mudança** requer grande investimento no fluxo de comunicação em duas vias. As pessoas devem participar, dar sugestões, discutir cada passo do processo, o que aumenta seu nível de comprometimento com o resultado a ser atingido.

O **recongelamento** torna o processo de mudança completo. É a fase em que deve ser enfatizado o sucesso da mudança e, paralelamente, as pessoas devem ser reconhecidas pelo seu envolvimento com a mudança.

Desde as mudanças mais rotineiras, como por exemplo, a alteração de um simples procedimento, até as mais complexas, envolvendo a estratégia, ou mesmo a cultura organizacional, apresentam elementos que devem ser levados em consideração no seu planejamento e execução. Os recursos necessários (dinheiro, tempo, espaço, infraestrutura, tecnologia, entre outros) precisam ser planejados com a maior precisão possível. Entretanto, nos dois modelos de mudança estudados por DuBrin (2003), o papel principal, o protagonismo da mudança, recai nas pessoas envolvidas em cada processo.

2.5 A Influência de Modelos Teóricos no Gerenciamento da Mudança

Duck (1993) faz uma crítica ao modelo taylorista, que considera “mecânico”, comparando-o a uma cirurgia onde estão sendo realizados cinco procedimentos médicos simultaneamente, em partes diferentes do corpo da pessoa e, após o sucesso dos procedimentos, o paciente morre de choque. O modelo taylorista aplica-se bem, segundo ele, ao modelo organizacional atual, no gerenciamento do trabalho, e acaba por ser estendido ao gerenciamento da mudança, onde divide-se a mudança desejada em partes pequenas e, então, gerenciam-se essas partes. Para ele, no caso da mudança, o esforço é no gerenciamento da dinâmica, e não das partes propriamente ditas. O objetivo é identificar como cada parte influencia a outra, como um elemento pode impactar em toda a estrutura da mudança. Para isso, Duck (1993) cita uma das ferramentas utilizadas pelas organizações, que é o Time de Gerenciamento da Transição (em inglês, “Transition Management Team”), respondendo diretamente ao CEO e composto pelos principais líderes da mudança, cujo papel é dedicar-se inteiramente ao gerenciamento da mudança, com uma visão geral de todo o processo.

Algumas organizações têm trabalhado com o conceito de Desenvolvimento Organizacional, quando enfrentam mudanças planejadas. Segundo Spector (2005):

Desenvolvimento Organizacional (DO) é um conjunto de técnicas projetadas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Ele utiliza princípios e procedimentos da ciência comportamental que ajudam os funcionários a melhorar seu desempenho e interagir com os seus companheiros de trabalho de forma mais eficiente. Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional envolve a organização inteira ou uma grande parte dela e tem como objetivo resultar em mudanças importantes na forma que ela opera. (SPECTOR, 2005, p. 535)

Conforme Motta e Vasconcelos (2008, p. 248), as mudanças podem tornar-se necessárias, tanto devido a alterações induzidas pela administração na situação ou ambiente de trabalho do indivíduo, como a “um processo dialético que ocorre nas organizações de forma absolutamente natural, quer a administração interfira ou não”. Isso difere o conceito de mudança do conceito de desenvolvimento que, segundo os autores, é um processo mais dirigido em conformidade com um planejamento prévio.

Motta e Vasconcelos (2008, p. 246) entendem o Desenvolvimento Organizacional como a mudança organizacional planejada, dirigida, que depende de quatro etapas para se completar (1) diagnóstico; (2) planejamento; (3) implementação e acompanhamento e (4) avaliação. A primeira, diagnóstico, diz respeito à identificação das relações da organização com seus públicos e ambientes, de onde se define a situação desejada. Na segunda etapa, o planejamento da ação, a organização identifica as relações entre os grupos participantes, que originarão alterações estruturais e comportamentais, e entre os indivíduos e a organização, que trarão como consequência alterações comportamentais. Na terceira etapa, são implementadas e acompanhadas as ações. A última etapa, a avaliação, cujo resultado promove uma alteração no diagnóstico e um novo início do ciclo, até que esse processo ganha uma dinâmica própria e torna-se essencial para o equilíbrio da organização. Segundo os autores, esse é um equilíbrio dinâmico, necessário à sobrevivência das organizações em uma estrutura social em constante mudança, onde a “estabilidade passa a ser vista como suspeita”.

Para estes dois autores, os trabalhos sobre desenvolvimento organizacional enfocam de maneira exagerada as mudanças comportamentais, não se atentando às estruturas organizacionais necessárias para implementação da mudança. O processo de desenvolvimento organizacional não pode ser confundido apenas com um processo de alterações comportamentais, mesmo entendendo essas alterações como fundamentais.

Para Silva e Vergara (2003), a tradição funcionalista tem tido influência marcante nos entendimentos acerca da mudança organizacional, enfatizando o planejamento, as estratégias, os processos ou as tecnologias envolvidas. Argumentam que, na verdade, as mudanças ocorrem diretamente nas relações entre as pessoas, entre a organização e a comunidade interna e externa, e entre a organização e o mercado. Os autores colocam, também, a questão do indivíduo como ator, sujeito e agente da mudança, e o quanto esses papéis são complementares e contraditórios ao mesmo tempo. Através de uma pesquisa com 75 pessoas, de cinco organizações do Rio de Janeiro, mostram que há maneiras de apresentar e conduzir a mudança organizacional de forma a colocar as pessoas como sujeitos da mudança e fazer com que encontrem significado nos possíveis resultados da mudança. A resistência à mudança, para esses autores, passa a ser um mito. Na realidade, um processo de

mudança conduzido com o foco nas pessoas pode gerar um quadro de aceitação e compromisso, ao contrário do discurso sobre a resistência “natural” das pessoas.

Essa visão tem fundamento em um modelo de organização entendido como sistema interpretativo. Daft e Welch (2005) argumentam que as pesquisas tendem a situar as organizações como sistemas de baixa complexidade, como estruturas estáticas ou sistemas mecânicos, apesar de elas se situarem entre os sistemas mais complexos existentes. Esse tipo de visão acaba, por consequência, influenciando as teorias e pesquisas sobre processos de mudança. A complexidade dos processos e recursos que compõem o sistema organizacional, em especial o processo de mudança, deve ser considerada de forma a abarcar a interação com o ambiente, a captação, filtragem e processamento de informações. Essa forma de pensar orienta caminhos, classificações e escolhas e depende do processo de interpretação, que distingue as organizações humanas de sistemas menos complexos.

2.6 Aspectos Facilitadores e Dificultadores da Implementação da Mudança

Spector (2005, p. 538) atribui **fatores individuais** como facilitadores ou dificultadores da mudança, como por exemplo, a predisposição, alegando que existem pessoas que gostam da mudança, como aspecto da própria personalidade. Outros fatores individuais citados por ele são a confiança da pessoa em sua própria eficácia no processo de mudança e suas experiências anteriores com mudanças. Ao mesmo tempo, atribui grande importância a fatores organizacionais, como a **comunicação** de informações suficientes e a forma e possibilidade de **participação das pessoas** no processo de mudança. Os fatores organizacionais teriam influência importante nos individuais.

A **estrutura da organização** e o **estilo da liderança** também são apontados como fatores importantes para o processo de implementação da mudança, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 113), estruturas simples, como as empreendedoras, enfrentam menos problemas no processo de descongelamento, mudança e recongelamento, o que não acontece com as “grandes burocracias”, por exemplo.

Para Kotter (1996), a **cultura organizacional**, como forma de compartilhar comportamentos e valores em um grupo, pode ser um fator de grande influência na implementação da mudança, tanto porque atua diretamente no comportamento humano, quanto porque as mudanças a serem implementadas devem estar ancoradas nas normas e valores daquele grupo, ou seja, os novos parâmetros devem ser institucionalizados e fundamentados na nova realidade.

Diversos autores (DUCK, 1993; STREBEL, 1996; SILVA; VERGARA, 2003; MOTTA; VASCONCELOS, 2008; KOTTER, 1996; ULRICH, 1998; SPECTOR, 2005; MARTIN, 1993) citam a **qualidade da comunicação sobre a nova visão** como fator fundamental para a implementação da mudança. Martin (1993) afirma que as pessoas são naturalmente científicas, formulando hipóteses, coletando informações, criticando conclusões, e que o grande desafio é canalizar todas essas ações a favor da mudança, através de uma comunicação aberta, minimizando o que ele chama de discurso subterrâneo.

Ao mesmo tempo, colocam sobre a alta administração a responsabilidade por dirigir, controlar e manter esse canal de comunicação aberto, sendo modelos dos novos comportamentos e paradigmas, bem como viabilizando a reprodução desse modelo nos diversos níveis gerenciais, o que facilitará a implementação da mudança em todos os níveis necessários na organização.

Bressan (2004), citando um estudo do *American Productivity Quality Center (APCQ)*, em 1997, elenca cinco elementos que foram responsáveis pelo sucesso do gerenciamento da mudança em empresas americanas:

- a) comprometimento e participação ativa do líder;
- b) mudança fundamental na cultura da organização;
- c) envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação, métricas e comunicação efetivas na organização;
- d) alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança.

Pode-se, desta forma, deduzir que a necessidade da mudança deve ser acompanhada de um grande esforço para mobilizar toda a empresa, e que o líder é a “figura fundamental na condução do processo e mobilização dos indivíduos, da maneira mais transparente e com a melhor comunicação possível” (BRESSAN, 2004, p. 7).

É inegável a necessidade de planejar a estratégia de mudança organizacional de forma a incluir a pauta gestão de pessoas no topo dos determinantes do sucesso ou fracasso dessa mudança.

O capítulo seguinte tratará das abordagens sobre o assunto gestão de pessoas, desde as tradicionais até as mais modernas, com o intuito de entender como o modelo estabelecido pelas organizações na sua gestão de pessoas pode influenciar em seus processos de mudança.

3 GESTÃO DE PESSOAS: OS MODELOS E SUA INFLUÊNCIA NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Diversos autores no campo da Administração têm apontado o conhecimento como a base da vantagem competitiva organizacional atual, em detrimento da posição em que o capital financeiro ocupava o lugar de destaque, muitas vezes o único, na elaboração de estratégias de crescimento e sustentabilidade. O conhecimento gerado e compartilhado dentro da organização gera competências de difícil reprodução pela concorrência, o que aumenta a sua sustentabilidade competitiva. Entretanto, esse conhecimento não pode ser entendido como a simples soma das informações objetivas que a organização detém, mas a capacidade de geração de novos resultados obtidos através das pessoas, tidas como recursos únicos, também dificilmente reproduzíveis. Por este motivo, é possível entender a importância que o tema gestão de pessoas tem sido abordado nos meios acadêmicos.

Segundo Nonaka (1991), algumas grandes empresas japonesas trazem exemplos dessa nova forma de entender e gerir o conhecimento, que impacta diretamente na forma de gerir as pessoas. Para ele, os gerentes dessas empresas souberam aproveitar os *insights*, intuições e conhecimento tácito dos colaboradores, testando-os e transformando-os em novos produtos, desenvolvimento de mercados, campanhas inovadoras de marketing, entre outros. Dada a subjetividade desse processo, é possível deduzir a grande importância da gestão de pessoas, gerando comprometimento dos colaboradores, motivação para mudanças e inovações: “a criação de novos conhecimentos envolve tanto ideais quanto ideias”. Duas questões que se impõem, neste aspecto, são: (1) o que é gestão de pessoas e (2) de quem é a responsabilidade e a função dessa gestão?

3.1 Modelos de Gestão de Pessoas

Fischer (2001) discute o conceito de gestão de pessoas, bem como as mudanças que ele sofreu na década de 1990. Ressalta a importância de se levar em consideração que a teoria organizacional se constroi na realidade de um mercado e como resposta a ele. Nesse sentido, afirma que o conceito de modelo de gestão de pessoas não é facilmente encontrado nos estudos sobre comportamento

organizacional ou comportamento humano no trabalho, pois é comum a definição sobre o sistema, a função ou o setor de recursos humanos.

O autor sustenta, ainda, que a diferença entre as nomenclaturas modelo de gestão de pessoas e sistema de administração de RH não é simplesmente semântica. Mais que isso, é uma fronteira entre duas visões distintas sobre gestão de pessoas, visões estas que refletem, dialogicamente, uma mudança no comportamento organizacional, ou até mesmo um desejo, por parte dos estudiosos e profissionais, de que essa mudança venha a ocorrer.

A administração de RH, conforme Fischer (2001), descreve uma atividade mais voltada ao controle e administração de pessoas, com o objetivo de ajustar indivíduos a um padrão preestabelecido de eficiência, sendo função de RH as ações para esse ajuste comportamental, buscando previsibilidade e tratando pessoas como mais um recurso a ser gerido pela organização. Entretanto essa visão instrumental resume a gestão de pessoas a um conjunto de políticas e práticas definidas para aumentar previsibilidade e controle e desconsidera as múltiplas relações que podem ser estabelecidas entre indivíduos e organização, diferentemente do que ocorre com os outros recursos.

Para o autor, as políticas e práticas institucionais fazem parte, mas não são a totalidade do conceito de modelo de gestão de pessoas. O conceito de modelo de gestão de pessoas é uma síntese das estratégias utilizadas por diversos agentes, como empresários, gestores de pessoas, profissionais especializados na área e os próprios funcionários, portanto não tão facilmente identificadas, e não se limitam somente a instrumentos de gestão adotados. Esse conceito reconhece que “a área de Recursos Humanos perdeu definitivamente o monopólio sobre o comportamento humano nas empresas” (p. 17), gerando um espaço muito mais representativo da gestão de pessoas nas organizações.

Dessa maneira, Fischer (2001, p. 20) define modelo de gestão de pessoas como “o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”. O autor cita, como exemplo, os projetos de

engenharia que se destinam a organizar a forma de trabalho, para ilustrar que essas iniciativas podem ser geradas por qualquer instância organizacional.

Sendo assim, ele considera que as organizações podem enfrentar uma contradição ao construir seu modelo competitivo de gestão de pessoas, pois, ao mesmo tempo em que se precisa das pessoas com todo seu potencial de criação e sensibilidade, os ambientes de trabalho sofrem uma pressão externa que acirra a competição, visando desempenho e resultados.

Avançando sobre o tema modelos de gestão de pessoas, é importante citar Vasconcelos e Vasconcelos (2002), que abordam uma pesquisa com mais de 50 organizações francesas e anglo-saxônicas, liderada por Julienne Brabet, da Université de Montpellier. Como resultado, foram identificados dois modelos predominantes de gestão de pessoas nessas organizações, que foram denominados instrumental e político.

O **modelo instrumental** de gestão de recursos humanos pressupõe (1) a pressão do mercado por racionalidade na produção, impondo a estratégia a ser estabelecida; (2) a gestão de recursos humanos deve implantar essa estratégia, maximizando *performance* e resultado econômico; (3) a eficiência social gera a econômica, e vice-versa, o que determina a igualdade e oportunidades e pagamento por produtividade e (4) a autonomia deve acontecer apenas se útil à empresa, gerando uma relação de condicionamento, em que os profissionais de recursos humanos consideram a implantação de programas para levar as pessoas a comportamentos desejados.

Nesse contexto, a gestão de recursos humanos (os profissionais especializados nessa área) tem o papel de avaliar necessidades e recursos, descrever cargos e provê-los de forma objetiva, avaliar a *performance* e remunerar as pessoas para mantê-las motivadas e treiná-las, comunicar, melhorar suas condições de trabalho para assegurar relações satisfatórias. O pano de fundo para esse modelo é a convergência dos diversos interesses, a harmonia social e o atingimento de objetivos econômicos. As decisões estratégicas são tomadas pela direção, que possui as informações necessárias para tal.

Em contrapartida, o **modelo político** pressupõe a divergência e conflito entre os interesses dos diversos atores organizacionais, bem como a necessidade de

negociação para superá-los. Nesse contexto, o papel do gestor passa a ser representativo, e as políticas de recursos humanos são percebidas como “mutantes e contingentes” (p. 71). A eficiência econômica é negociada, os ambientes são construídos em conjunto, os diversos grupos organizacionais participam das decisões e avaliações de resultados, os atores buscam concretizar seus próprios interesses. Os profissionais da área de RH trabalham na construção a longo prazo de um modelo de desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, autonomia e democratização das relações.

Estudos recentes sobre a área de gestão de pessoas (LACOMBE, 2006; CÉSAR; BIDO; SAAD, 2006; CÉSAR; CODA; GARCIA, 2006) demonstram que, apesar do discurso de posicionamento estratégico da área, a prática está bastante distante. Esses autores apontam fatores que causam o distanciamento das áreas de RH do posicionamento estratégico em que deveria estar atuando, entre eles o despreparo dos profissionais de RH, a falta de conhecimento técnico-teórico sobre os assuntos relacionados à gestão de pessoas e a diversidade de formações profissionais existentes na área.

Esses mesmos estudos ressaltam a importância do mecanismo de isomorfismo mimético no desenvolvimento de programas de RH. O *benchmarking*, a participação em grupos, a troca de informações entre as áreas de RH das empresas são algumas formas bastante utilizadas para planejar e implantar programas em geral. Desta mesma forma, os indicadores de efetividade destes programas passam a ser parecidos em diversas organizações, o que nos remete ao modelo instrumental.

Entretanto, se os objetivos são diferentes de uma organização para outra, como podem ser utilizados os mesmos indicadores? Há uma convergência de indicadores como absenteísmo, *turnover*, avaliações de reações em treinamentos, entre outros, mas esses indicadores trazem uma perspectiva apenas processual, e não estratégica, para a organização. Segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), “o *benchmarking* trata o desempenho da força de trabalho como um ponto em comum, em vez de como fonte de vantagem competitiva. Quase sempre, o *benchmarking* simplesmente dá a resposta certa às perguntas erradas”.

Um dos reflexos disso é o fato de que, se o RH deve ser uma área estratégica, fundamental para a execução dos objetivos determinados pela organização, os programas e áreas de atuação deveriam ser ligados estrategicamente ao negócio e cultura da organização, o que torna-se inviável quando são reproduzidos modelos de atuação vindos de outras empresas, outros países, outras culturas.

César, Coda e Garcia (2006) realizaram um estudo sobre a percepção de executivos e analistas sêniores a respeito da área de RH, sua ligação com o sucesso futuro da organização e sua capacidade atual de atender a essa demanda. Os dados da pesquisa mostraram que, em suas atividades mais operacionais, o RH apresenta boa relação entre a *expertise* demonstrada e a importância dessa *expertise* para o futuro. Entretanto, naquelas atividades consideradas mais estratégicas, como a participação na gestão e estratégia, incluindo o desenvolvimento de potenciais da organização, ocorreu uma discrepância significativa, ou seja, apesar de esses respondentes considerarem indicadores e atividades estratégicas do RH como muito importantes para o sucesso futuro da organização, poucos acreditam na capacidade atual da área em entregar esses resultados.

3.2 A Gestão de Pessoas no Processo de Mudança Organizacional

No capítulo anterior, foram abordados os conceitos teóricos e opiniões de autores a respeito do gerenciamento de mudanças, em seu aspecto geral. A partir de agora, pretende-se discutir o papel das pessoas no processo de mudança, dos gestores na condução das pessoas, e as implicações dos processos de mudanças para o desenvolvimento e desempenho humano.

Para tanto, é preciso relembrar as dimensões conceituais sobre mudança mais enquadradas nesse estudo. Nadler et al. (1995) entende a mudança como resposta ao ambiente, e inclui as pessoas como um dos componentes organizacionais que devem se manter alinhados ao ambiente. Bruno-Faria (2000) classifica os impactos da mudança em resultados ou relações entre as pessoas.

Assim, deve-se entender, de início, que o grupo responsável pela execução da mudança precisa reconhecer a irracionalidade e o subjetivismo presentes no

processo, para atuar, por exemplo, na comunicação clara e eficiente sobre o processo e resultados esperados. Strebel (1996) trabalhou com mais de 200 gestores de 32 países e identificou que gestores e subordinados têm visões diferentes sobre o processo da mudança. Segundo o autor, gestores de mais alto nível tendem a subestimar a importância das relações entre gestores e subordinados para o sucesso da mudança. Sua atenção volta-se para o alinhamento dos processos com a estratégia, para o avanço em suas próprias carreiras, mas poucos olham para o comprometimento individual dos colaboradores como fator de sucesso. Em contrapartida, para o outro grupo, incluindo médios gestores, a mudança é percebida como invasiva e perturbadora. O autor chama a atenção dos gestores para a importância de se colocarem no lugar das pessoas, considerando os compromissos e obrigações recíprocas entre organizações e funcionários, que são alteradas em um processo de mudança. Além disso, identificou três dimensões comuns, que foram consideradas por organizações que tiveram sucesso em seus processos de mudança: (1) **dimensão formal**; (2) **dimensão psicológica** e (3) **dimensão social**.

A primeira dimensão, **formal**, refere-se às tarefas e perspectivas de desempenho esperadas para cada pessoa envolvida. Muitas vezes, isso é formalizado em descrições de cargo, avaliações de desempenho, mas pode ser até mesmo um acordo verbal. Os gestores, nessa dimensão, devem ter autoridade para gerar recursos que atuem nas necessidades de cada indivíduo para o seu trabalho. As pessoas, nessa dimensão, devem ter respostas a perguntas como as descritas no quadro 3.

Essa dimensão é altamente relacionada com os resultados e desempenho esperados. O foco nesta dimensão não garante o compromisso das pessoas, ou a satisfação com seus trabalhos, e muitos gestores acabam por parar na dimensão formal, quando percebem o quanto a mudança influenciará a vida das pessoas de sua equipe.

A segunda dimensão, **psicológica**, envolve as expectativas, dependência e compromisso entre organizações e seus empregados. Normalmente não escrita, lida com a dualidade entre os objetivos individuais e organizacionais. Uma descrição de cargo não é capaz de descrever o comprometimento e lealdade esperados de cada

indivíduo, mas o comportamento do funcionário reflete sua consciência a respeito dessas características. As perguntas a serem respondidas nessa dimensão constam do quadro 3.

Segundo o autor, essas perguntas são respondidas pelos colaboradores de acordo com o relacionamento com seu gestor, e não são apenas referentes ao ganho monetário. Seu compromisso e lealdade são diretamente relacionados com a confiança e crédito que depositam em seu líder, portanto a atenção que o gestor deposita em seu relacionamento com subordinados é essencial quando se quer atingir novos objetivos e padrões de *performance*.

A terceira dimensão é a **social**. Nesta dimensão, os empregados verificam a compatibilidade entre os valores, princípios e missão declarados pela organização e suas práticas e as atitudes tomadas pelos gestores. Referem-se àquelas regras, não verbalmente declaradas, que definem como a companhia realmente trabalha, e refletem diretamente no desenvolvimento de carreiras, tomada de decisões, alocações de recursos, compartilhamento de riscos, entre outros processos, diretamente relacionados com a cultura organizacional. As perguntas que os funcionários tentam responder, nesta dimensão, estão ilustradas no quadro 3.

Dimensão	Perguntas correspondentes
Formal	<ul style="list-style-type: none"> - O que é esperado de meu trabalho para a organização? - Que ajuda terei para fazer meu trabalho? - Como serei avaliado e receberei <i>feedback</i>? - Como serei reconhecido (talvez pago), de acordo com meu desempenho?
Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> - O quanto realmente terei de realizar? - Qual reconhecimento (financeiro e/ou pessoal) terei pelos meus esforços? - Esse reconhecimento será eficiente?
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Meus valores são similares aos da organização? - Quais são as reais regras que determinam quem recebe/ganha o quê nesta organização?

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3. Perguntas a serem respondidas nas três dimensões consideradas pelas organizações que tiveram sucesso em seus processos de mudança, segundo Strebel (1996)

Conforme Strebel (1996), o alinhamento entre os princípios da organização e o comportamento dos gestores é determinante para a criação de um ambiente de compromisso e, também, pode minar as iniciativas de mudança, quando acontecem

conflitos e a comunicação fracassa. Além disso, ressalta, essa dimensão refere-se à credibilidade na gestão que, quando perdida, é dificilmente recuperada.

Sem o foco nessas dimensões, corre-se o risco de que as pessoas envolvidas não entendam, ou mesmo ignorem a necessidade e implicações da mudança para seus objetivos individuais.

Considerando que a organização deve, o tempo todo, monitorar e entender o ambiente, adaptando seus processos internos para lidar com as diversas variáveis externas, que estão em constante movimento, os processos de mudança deveriam ser percebidos como algo inexorável durante a existência de qualquer companhia. Sendo assim, é esperado que todos, desde a alta administração até os níveis mais operacionais, estejam dispostos a aprender e adaptar-se continuamente às mudanças.

Entretanto, as críticas emitidas por autores como Duck (1993), Motta e Vasconcelos (2008), Silva e Vergara (2003) e Strebel (1996) recaem sobre a subestimação do valor dado ao papel das pessoas no processo; a falta de comunicação sobre as diretrizes, objetivos e resultados esperados; a falta de preparo das lideranças para atuarem de forma a auxiliarem seus liderados a lidar com todos os sentimentos e emoções envolvidos o processo; a dificuldade das organizações definirem modelos de comportamentos esperados, modelos estes que devem ser referenciados na alta liderança do processo e repercutidos pelos outros gestores, até alcançar os níveis mais operacionais.

Ulrich (1998, p.28) afirma que, apesar de ser papel dos executivos servir de modelo no processo de mudança, estes não mostram, em seu comportamento, o mesmo entusiasmo e comprometimento presentes em seu discurso. Como as pessoas tendem a acreditar mais no que vêem ser realizado, e não somente no que ouvem, não raramente os esforços para a mudança fracassam. O autor comenta, ainda, que é papel da Administração de Recursos Humanos atuar ao lado dos gestores para desafiar “executivos influentes e bem-sucedidos a agir de acordo com suas palavras”.

Kotter (1996) defende que o estabelecimento da visão, pela organização, é um elemento fundamental para que as pessoas visualizem um futuro para a organização

e se comprometam com esse caminho, pois orienta as microdecisões para uma só direção, diminui o desconforto pessoal inevitável no começo de processos de mudança e contribui para a efetividade das ações dos diferentes grupos e pessoas envolvidas.

Davel e Vergara (2007, p. 50) defendem que as técnicas, instrumentos e modelos de gestão de pessoas têm se baseado em objetividade e racionalismo e mostram, em seus trabalhos, que a consideração da subjetividade é fundamental em todos os processos que envolvem pessoas nas organizações, contrariando, de maneira inequívoca, a crença de que as pessoas podem ser vistas de maneira “estável, fixa e unificada”. Assim, deve-se admitir que os julgamentos de cada indivíduo levarão em consideração os aspectos ambientais, sociais, culturais e contextuais onde estão imersos.

3.4 Reações às Mudanças

As reações à mudança são estudadas por diversos autores, principalmente nos campos da Administração e da Psicologia, mas também por outras ciências humanas e sociais. No âmbito organizacional, as reações à mudança são estudadas com o objetivo de gerar conhecimento que auxilie as organizações, bem como as pessoas, a entenderem as causas e planejarem ações para prevenir maiores desvios nos processos de mudança.

Do ponto-de-vista individual, existem diversas reações possíveis ao processo de mudança. Segundo DuBrin (2003), é importante que os gestores entendam as razões da resistência à mudança, e tenham consciência de que os motivos pelos quais as pessoas resistem são importantes para elas. Ele aponta fatores como:

- a) Medo de resultado desfavorável (financeiro, inconveniências pessoais, mais trabalho, etc.);
- b) Receio de prejudicar relacionamentos;
- c) Falta de disposição para mudar hábitos;

d) Medo do desconhecido (podendo até causar apego a um sistema que nem gostam, para não precisar enfrentar o novo).

Ressalta, também, que é possível que as pessoas resistam porque não conhecem as deficiências e fraquezas das alterações propostas, que não foram exploradas pelos gestores da mudança.

DuBrin (2003) cita um estudo realizado com mais de 500 funcionários, de seis organizações e cinco países, sobre a habilidade individual para lidar com mudanças, através de auto-relatórios e avaliações gerenciais sobre como as pessoas reagiram à mudança. Neste estudo, foram identificados dois fatores que são determinantes para a relação do indivíduo com a mudança:

a) Autoconceito positivo e

b) Tolerância ao risco.

Isso leva à conclusão de que pessoas que conseguem suportar incertezas, falta de clareza e estrutura e, ao mesmo tempo, são otimistas, lidam melhor com a mudança. Outra conclusão do estudo foi a relação desses fatores, também, ao sucesso na carreira, algo que se pode entender como consequência do contexto organizacional presente, em que a mudança é uma constante e o profissional deve estar disposto a enfrentá-la, como rotina.

Silva e Vergara (2003) colocam que o espaço ocupado pelas organizações na sociedade contemporânea é significativo, afetando de forma fundamental o imaginário e a construção da realidade dos indivíduos, que são denominados como atores/sujeitos. É, portanto, de se esperar que qualquer mudança promovida pela organização afete a identidade do indivíduo e altere a maneira como se relaciona com a organização. Os autores não entendem a dimensão social como uma variável no processo de mudança, mas como a própria natureza da mudança, pois antes das dimensões estratégica, de processo e de tecnologia, a mudança organizacional é, por si só, uma mudança de relações: “do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo” (SILVA; VERGARA, 2003, p. 11).

Os autores colocam que

a mudança organizacional não é para as pessoas, ao contrário do que muitos administradores e teóricos sobre a gestão de mudanças pensam, um “monstro aterrorizante” ao qual elas precisam resistir veementemente, (...) Ao contrário, é, entre outros aspectos, do direito de ter e expressar emoções que elas parecem extrair a possibilidade de construir significados (múltiplos!) para as mudanças e desse modo reconstituírem-se em meio ao processo. (...) se por um lado não se pode esperar atingir um senso absolutamente comum, por outro a criação de sentido sobre a mudança está longe de ser um processo solitário, individual e isolado. É por meio da possibilidade de se situar no contexto organizacional e de compartilhar com *os outros* que o sentido se realiza e, ao se realizar, possibilita aos indivíduos sua constituição como sujeitos e atores conscientes e a reconstituição de suas identidades no contexto organizacional. (SILVA; VERGARA, 2003, p. 20)

Motta e Vasconcelos (2008, p. 300) direcionam à liderança a tarefa de determinar diretrizes quando uma mudança se faz necessária, gerando soluções e respostas mas, principalmente, “proporcionando alguma segurança que ajude o grupo a tolerar as dificuldades do abandono das antigas maneiras estáveis de agir, enquanto as novas são aprendidas e experimentadas”.

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) entendem que o modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização definirá o processo de mudança, e como as pessoas reagirão a ele. Se a mudança é percebida como uma ruptura, a resistência à mudança é natural, e deve ser trabalhada pela organização de modo que as pessoas possam utilizar-se de seus meios anteriores de ação e cognição para construir e identificar-se com o novo modelo proposto. Nesse sentido, o modelo político de gestão de pessoas é o que melhor prepara os indivíduos, pois permite a eles desenvolverem sua capacidade de atuação estratégica e possibilitam a formação de identidades autônomas. Ao contrário, a mudança autocrática pode levar à falta de identificação com a organização e o novo projeto, bem como à adoção de algumas atitudes, como a indiferenciação, o mínimo envolvimento com o trabalho, a apatia e o sentimento de não ser responsável pelo processo.

Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) afirmam que o progresso, em sua visão mais modernista, realiza transformações através da sua própria autonegação, o que gera polarização e angústia. No modelo instrumental de gestão de pessoas, considera-se possível induzir os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, utilizando-se de técnicas behavioristas e fazendo com que as pessoas assumam

que a direção sabe qual é a melhor forma de representar a realidade e acreditem que ela é capaz de tomar as melhores decisões.

Para os mesmo autores, no modelo transformacional, o novo é gerado a partir do passado, e as contradições são trabalhadas em um processo de construção e desconstrução, não regressivamente. Todos os agentes são chamados a participar, considerando as interpretações individuais, e o papel destas na construção de novos padrões de identidade. Nesse processo, ao contrário do modelo instrumental, “o líder deve garantir que o desequilíbrio psíquico causado pelas transformações no ambiente tenha suas consequências minimizadas nos indivíduos” (p. 8), conhecendo as necessidades do liderado e atuando de forma a permitir a ação através da satisfação de suas motivações.

Os autores, ao concluírem o estudo de caso do artigo citado, afirmam que:

questões como a reconstrução de significados pelos indivíduos em contextos de mudanças de suas condições de trabalho têm grande importância nas discussões sobre a gestão de pessoas nas organizações. Não é mais possível discutirmos a gestão de pessoas sem termos como um dos focos de atenção os processos de mudanças e as maneiras como os indivíduos e grupos interagem e negociam significados para a construção de novas dinâmicas organizacionais. A partir do conceito de paradoxo organizacional e da visão dialética da evolução social, sugerimos que a dissonância entre o passado e o futuro da organização e seus efeitos nefastos à gestão das mudanças podem ser minimizados por meio da adoção de premissas do modelo transformacional de gestão de pessoas. (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006, p. 18)

Desse modo, pode-se afirmar que as diversas reações à mudança, estudadas pelos grupos de autores citados, originam-se de um processo de identidade com a organização em que estão inseridos, que sofre ameaça de desconstrução, quando da implantação do processo de mudança. A partir dessa ameaça, é natural que as pessoas tentem defender-se, o que pode ser chamado de resistência.

O modelo de gestão de pessoas adotado pode facilitar ou dificultar o processo de mudança organizacional, à medida que possibilita, ou não, às pessoas, a construção de sua identidade com o novo projeto, levando em consideração suas necessidades intrínsecas e o desenvolvimento de processos de intercâmbio de significados a serem construídos, entre indivíduos e organização.

Nesse sentido, é bastante discutido o papel da comunicação esclarecedora, do estabelecimento de metas e objetivos claros, da abertura e preparação do gestor para receber as dúvidas, indagações e sentimentos envolvidos. Esses elementos, em conjunto, podem proporcionar maior segurança para que as pessoas reestabeleçam um significado para sua relação com a organização, contribuindo de forma eficaz para a mudança.

A gestão de desempenho pode ser um processo que auxilia a organização a estabelecer objetivos em comum, avaliar a necessidade de atuação para construção conjunta do processo de mudança, melhorar a comunicação dos passos a serem implementados, buscando maior clareza.

Sendo parte importante da gestão de pessoas, a maneira como se desenvolve a gestão do desempenho reflete o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização, o que pode influenciar de modo decisivo na condução do processo de mudança.

Por este motivo, no capítulo 4, a seguir, discutiremos os modelos de avaliação e gestão do desempenho, suas funções e papéis dentro da organização.

4 AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO

A avaliação e gestão do desempenho funcional tem sido matéria de diversos estudos, nacionais e internacionais, visto que, cada vez mais, o capital humano tem sido apontado como a real vantagem competitiva das organizações.

Sua importância nas organizações origina-se do fato de que a gestão do desempenho possibilita estabelecer padrões de desempenho para os diversos níveis da organização, alinhando a estratégia e a operacionalização, acompanhar o atingimento desses padrões, tomar medidas corretivas necessárias, reconhecer e estimular o desempenho esperado. Enfim, um processo de gestão de desempenho adequado pode alinhar a estratégia organizacional à estratégia de gestão de pessoas.

É por esses motivos que a gestão do desempenho pode ser um fator fundamental na estratégia de mudança organizacional, direcionando os esforços individuais e das equipes para o objetivo esperado.

Este capítulo tem como objetivo diferenciar os processos de avaliação e gestão do desempenho, com a visão de autores variados, situando-o no contexto organizacional presente.

Serão discutidos os fundamentos e a evolução dos processos de gestão do desempenho, os usos da gestão do desempenho, os métodos utilizados, objetivos possíveis, bem como o papel do gestor na avaliação de desempenho.

4.1 Conceitos sobre Avaliação e Gestão do Desempenho

O interesse de diversos autores sobre os processos de avaliação e gestão do desempenho tem suscitado um conjunto de definições que busca apreender os diferentes conceitos a eles associados. Uma amostra deste interesse pode ser visualizada no quadro 4, que inclui autores nacionais e internacionais.

Conceitos sobre Avaliação e/ou Gestão do Desempenho	Autor
É o processo que mede o desempenho do funcionário nas metas para ele traçadas. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos de seu trabalho. (Avaliação)	Fidelis e Banov (2006), p. 98
A principal vantagem de um bom sistema de avaliação é ajudar as chefias a conhecerem melhor seus subordinados... este sistema indica quais são os atributos que a empresa valoriza e isso ajuda a obter uma avaliação mais precisa e uniforme. (Avaliação)	Lacombe (2005), p. 58
Avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos. (Avaliação)	Marras (2002), p. 173
Um programa de avaliação de desempenho é uma forma de verificar a qualidade do desempenho da pessoa em relação a um critério ou padrão de comparação. Neste contexto, antes de adotar metodologias de avaliação, a organização deve definir o critério ou padrão de comparação pelo qual o desempenho é julgado e mensurado. (Avaliação)	Spector (2005), p. 111
A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa. (Gestão)	Bergamini e Beraldo (1988)
O sistema de avaliação de desempenho deve ter condições de avaliar pessoas de forma precisa e imparcial. Ao decidir implantar um Sistema de Avaliação de Desempenho, a empresa deverá, também, decidir sobre os usos que fará dos resultados obtidos. (Avaliação)	Böhmerwald (1996)
Os programas de avaliação do desempenho são uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento das metas estratégicas. (Gestão)	Bohlander et al. (2005), p. 214
O processo de gestão do desempenho orientado para resultados deve considerar como são percebidos os impactos no desempenho humano das mudanças internas (consequentes das transformações do ambiente externo), como as pessoas identificam seu papel na organização e como cada uma está assumindo sua responsabilidade. (Gestão)	Lucena (2004)
Gerir o desempenho significa avaliar a extensão da discrepância, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas. (Gestão)	Souza et al. (2005), p. 25
Um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (Gestão)	Pontes (2005, p. 26)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4. Conceitos sobre avaliação e/ou gestão do desempenho

As diversas ideias conceituais constantes do quadro 4 foram classificadas em “Avaliação” ou “Gestão”. Isto se deve à diferença de amplitude nos conceitos apresentados. Enquanto os autores Pontes (2005), Lucena (2004), Bohlander et al. (2005), Bergamini e Beraldo (1988) e Souza et al. (2005) apresentam, em suas obras, uma abordagem conceitual voltada para o papel da avaliação de desempenho no planejamento e condução das metas estratégicas da organização, os demais autores destacam propostas de metodologias de implantação e execução

do processo de avaliação de desempenho, especialmente o individual e, em alguns casos, da equipe.

Neste estudo, considera-se que o instrumento avaliação de desempenho individual ou da equipe é uma parte fundamental e integrante do processo de gestão de desempenho funcional. Enquanto instrumento, esta atividade traduz-se numa padronização de procedimentos. Enquanto que, o processo de gestão requer um planejamento pela consideração de todos os elementos estratégicos da organização, como missão, visão, valores, metas e objetivos, análise do ambiente externo, entre outros. Tais elementos são referenciados como fonte e base para a determinação dos parâmetros da avaliação de desempenho, e também a consideração dos resultados do processo de avaliação no contínuo planejamento estratégico da organização. Assim, pode-se dizer que o processo de gestão de desempenho é um recurso estratégico para a organização planejar, desenvolver e avaliar a participação e o papel das pessoas no alcance das metas organizacionais, dentro da orientação estratégica estipulada (missão, visão e valores).

Souza et al. (2005) argumentam sobre os benefícios que a gestão do desempenho pode trazer para as organizações e para as pessoas, a partir do momento que ela transcende a condição funcionalista da avaliação para uma função da gestão estratégica das organizações. O quadro 5 apresenta as vantagens da gestão de desempenho, conforme os autores:

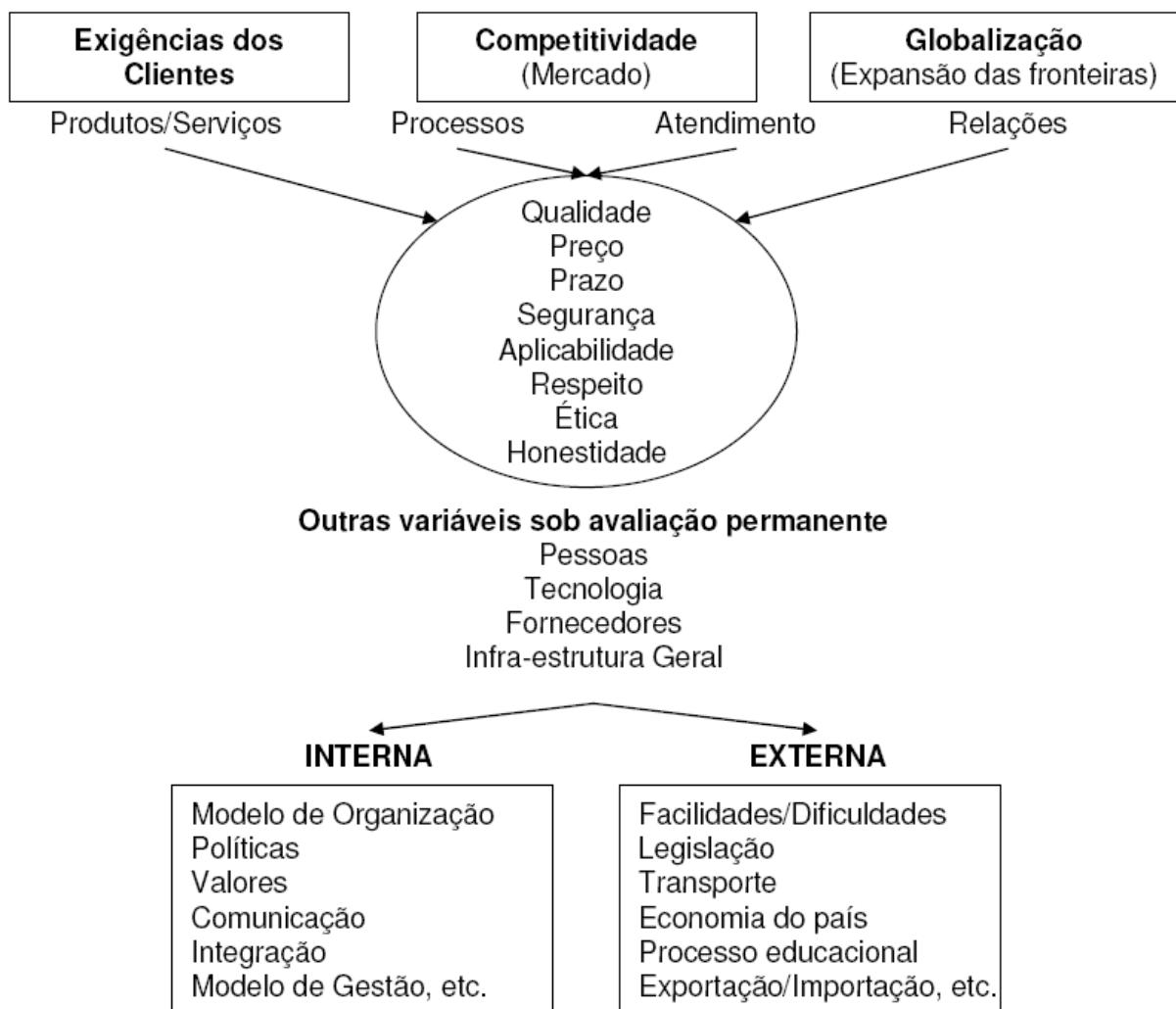
- Geram-se insumos relativos ao entendimento das necessidades do cliente
- Permite-se a alocação adequada dos ativos (recursos humanos e financeiros)
- Definem-se expectativas de desempenho, ou seja, o grau de contribuição esperada do negócio
- Reforçam-se os valores e as posturas que são valorizados na organização
- Conceituam-se desempenhos esperado e obtido, com nitidez
- Promove-se a divulgação do desempenho obtido em uma linguagem homogênea
- Fortalece-se o vínculo entre recompensas e resultados
- Criam-se oportunidades de diálogo que fortalecem um relacionamento interpessoal e estimulam o desejo de mudanças pessoais
- Sinalizam-se necessidades de ajustes às demandas do contexto
- Estimula-se o autoconhecimento e o autodesenvolvimento a partir da identificação de:
 - Pontos críticos que favorecem e dificultam o desempenho
 - Problemas de integração, socialização, gerenciamento e motivação, principalmente potenciais
 - Perfis de competência aquém ou além do desejado
 - Necessidades de treinamento e desenvolvimento
 - Necessidades de redefinição de resultados

- Necessidades de transferência visando o enfrentamento de novos desafios

Fonte: Souza et al. (2005, p. 26)

Quadro 5. Processo de gestão de desempenho: vantagens relevantes na tomada de decisão

Neste contexto, Lucena (2004) afirma que as necessidades da organização atual estão voltadas para as exigências dos clientes, e o ambiente externo nunca esteve tão presente nas realidades internas da organização. Ressalta o julgamento e avaliação públicos a que estão sujeitas todas as organizações e, por este motivo, entende que nunca foi tão importante que a organização avalie continuamente todo o seu contexto interno (pessoas, tecnologia, fornecedores e infraestrutura geral), para antecipar-se às problemáticas impostas pelo ambiente externo. A figura 2 ilustra a abordagem da autora.



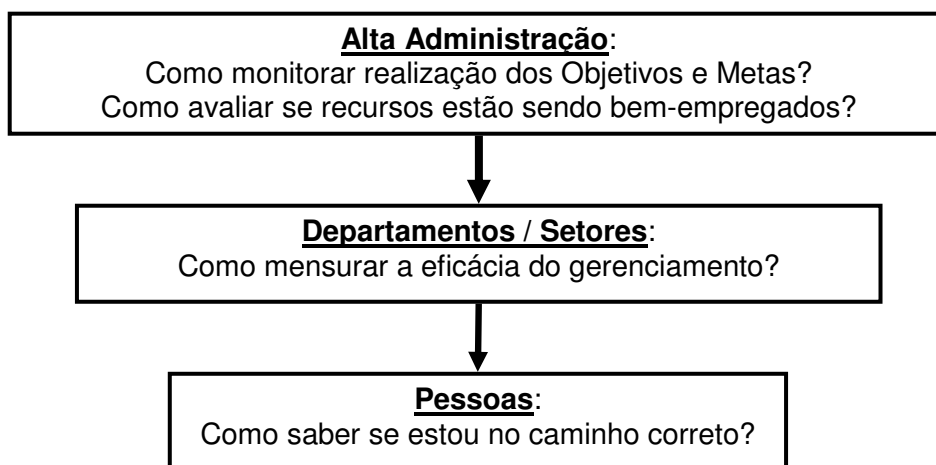
Fonte: Lucena (2004) p. 15

Figura 2. Nunca as organizações estiveram tão expostas à avaliação, ao julgamento público, com consequências tão sérias

No foco da gestão do desempenho humano, Lucena (2004, p.16) considera importante que o processo de gestão do desempenho deve conter respostas a três questões básicas. A primeira se refere aos impactos, no desempenho humano, relativos às transformações internas decorrentes da pressão externa. A segunda é sobre a possibilidade de que as pessoas saibam claramente o que se espera delas e o quanto estão efetivamente contribuindo para os resultados esperados pela organização. A terceira é relativa à forma como cada pessoa está assumindo seu papel como facilitador das demandas da clientela.

Para Souza et al (2005, p. 30), a gestão do desempenho constitui-se em um processo de alinhamento das estratégias corporativas à identidade da organização (missão e visão), que se desdobra para todos os segmentos e pessoas, "para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança", com o objetivo de receber e traduzir as influências do ambiente externo (mercado e clientes) para o ambiente interno, promovendo as mudanças necessárias, e possibilitando a adaptação das organizações para sobreviverem a esse cenário de constantes mudanças e competição.

A figura 3, abaixo, ilustra as questões que permeiam o processo de gestão do desempenho.



Fonte: Elaboração própria

Figura 3. Perguntas a serem respondidas pelo processo de gestão do desempenho

4.2 Fundamentos do Processo de Avaliação de Desempenho

Avaliar desempenho é uma atitude natural em todas as relações humanas. Todas as pessoas têm expectativas em relação às outras, e avaliam se as expectativas estão sendo cumpridas ou não. Nas relações de trabalho, dentro das organizações, esse processo também acontece. Para Bergamini e Beraldo (1988), o processo de percepção das pessoas sobre o ambiente e sobre outras pessoas tem um cunho individual e depende da percepção da pessoa sobre si mesma. O processo de percepção é primordial para determinar o modo e qualidade das interações sociais e, como consequência, influencia diretamente o fenômeno de avaliar e julgar o outro.

Os autores consideram o processo de avaliação como algo natural no processo de aprendizagem, desde a infância até a idade adulta. As escalas de valores construídas durante o crescimento, os padrões individuais utilizados para discriminar, medir e comparar situações e percepções são elementos que conduzem os adultos a utilizarem a 'avaliação contaminada', que é uma forma de julgamento que "caracteriza-se pela dificuldade de o indivíduo discriminar entre o objeto de sua apreciação e suas características em si e os seus conteúdos psicológicos individuais" (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 17). Essa contaminação do processo de avaliação leva à subjetividade e falta de precisão, constatação esta que poderia levar à conclusão de que o processo de avaliação de desempenho teria como efeitos fenômenos como ambiguidade e conflitos interpessoais.

Assim, um processo formal e padronizado de avaliação e/ou gestão do desempenho, implantado em uma organização, pode apresentar-se como uma maneira de intervir no processo natural de avaliação, aumentando as chances de ter um resultado mais objetivo e voltado às necessidades da organização.

Lacombe (2005, p. 36) considera que "quando estamos em contato com alguma pessoa, de alguma forma a avaliamos", e a implantação de um processo formal, apesar de não invalidar o processo informal de avaliação, traz menos distorções e subjetividade, tendo como principal vantagem auxiliar o gestor a avaliar sua equipe de maneira mais uniforme e objetiva, considerando os atributos que são efetivamente valorizados pela empresa.

4.3 Breve História da Avaliação de Desempenho

Mesmo considerando o aspecto natural da avaliação de desempenho, como abordado no subitem anterior, é importante entender como vêm sendo construídas as diversas formas de avaliação e gestão do desempenho formais, nas organizações. Para fins desse estudo, foi adotada a abordagem de Souza et al. (2005), por apresentar uma evolução das formas de avaliação e gestão do desempenho interligada ao modelo organizacional de relação com o mercado vigente em cada época, não se resumindo à simples descrição histórica sobre os diversos tipos de avaliação.

Conforme Souza et al (2005), o gerenciamento do desempenho tem acompanhado as mudanças econômicas e sociais que influenciaram o processo produtivo. No princípio, com o predomínio da visão mecanicista, a gestão do desempenho resumia-se à efetiva avaliação, formal ou informal, sobre a adaptação do homem ao trabalho, quadro que começou a se alterar após a Segunda Guerra Mundial, quando as empresas começaram a preocupar-se em obter “informações sistemáticas sobre as contribuições do trabalho das pessoas nas organizações” (SOUZA et al, 2005, p. 44). Esta mudança na forma de gerir o desempenho mostrou-se fundamental para a evolução desse processo, já que introduz o conceito de contribuição ao negócio, e não se reduz à adaptação individual à tarefa proposta. Todo esse processo de mudança na forma de gerir o desempenho foi impulsionado pelas filosofias de qualidade, principalmente o TQM (*Total Quality Management*), ou Gerenciamento para a Qualidade Total. Os autores consideram que os sucessivos ajustamentos para atender às expectativas dos clientes são os grandes impulsionadores das diversas mudanças na forma de avaliar o desempenho das pessoas.

Nas décadas de 1950 e 1960, o foco da gestão da qualidade recaía sobre a padronização de procedimentos, e a avaliação de desempenho, por consequência, mensurava o desempenho individual, acabando por se tornar um instrumento de confrontação entre pessoas que produziam e pessoas que inspecionavam a produção, desconsiderando o ambiente organizacional como fator de influência na mensuração do desempenho.

Na década de 1970, houve uma mudança na filosofia de gestão da qualidade, quando o cliente passa a ser ouvido no desenvolvimento e execução de produtos. Nesse momento, competências diferentes passam a ser requeridas, e o processo de gestão de desempenho começa a levar em consideração os líderes/supervisores, bem como sua capacidade para gerar um ambiente de produtividade.

Já na segunda metade da década de 1970, com preços dos produtos sendo estabelecidos pelo mercado, e não mais pelo custo, novas formas de gestão do desempenho foram sendo implementadas. O foco não seria mais somente na avaliação, mas começam a surgir as primeiras formas de gestão do desempenho, com a inclusão de maneiras de monitorar o desempenho, sistematizando as informações para auxiliar na tomada de decisões e no planejamento. Surgem as primeiras formas de avaliação baseadas na administração por objetivos (APO).

A inclusão de gestores na avaliação de desempenho, bem como sua avaliação por meio de objetivos causou uma resistência cultural, previsível se levarmos em conta o modelo mecanicista vigente até então. Para quebrar essa barreira, as organizações optaram por estabelecer um cunho mais educativo, com foco no desenvolvimento das pessoas, estimulando o *feedback*, por exemplo. Esta mudança de paradigma na gestão do desempenho foi fundamental para incluí-la como um processo fundamental na gestão de pessoas. Se antes o foco da avaliação de desempenho era a obtenção de resultados financeiros e produtivos, surge nessa época a possibilidade de integrar a gestão do desempenho funcional às práticas de gerenciamento de recursos humanos.

Entretanto, segundo Souza et al. (2005), a administração por objetivos ainda não seria a única mola propulsora dos modelos de gestão de desempenho, já que sofreu críticas de diversos estudiosos, por não levar em consideração as variáveis do ambiente organizacional e as habilidades individuais, por exemplo. Ao mesmo tempo, os novos paradigmas estabelecidos pelo mercado a partir dos anos 90 exigiram modelos organizacionais mais flexíveis e ágeis, prontos para responder ao mercado. Os modelos de gestão de desempenho passaram a se adequar a cada organização, com sua cultura e padrões únicos.

De forma geral, a gestão de desempenho passa a ser uma maneira de mensurar e sistematizar informações sobre a contribuição e o valor de cada pessoa e equipe para a obtenção de vantagens competitivas organizacionais. A partir das informações originadas da gestão do desempenho, as organizações podem tanto tomar decisões estratégicas e planejar intervenções no mercado, como atuar na microesfera do indivíduo, ou seja, remunerar, reconhecer, desenvolver, ou até mesmo desligar.

Pode-se considerar que, atualmente, o grande desafio das organizações na gestão do desempenho é desenhar estratégias alinhadas à gestão organizacional, e não há fórmula ou receita. Cada organização deve encontrar as melhores ferramentas e maneiras de sistematizar e executar a gestão do desempenho, de acordo com a sua cultura e necessidades.

4.4 Os Objetivos e Alcance da Gestão de Desempenho

Figueiredo e Caggiano (1992, p. 239) consideram que o processo de avaliação e gestão do desempenho pode contribuir para que a organização atinja objetivos, como:

- a) mensurar a eficiência com que as responsabilidades assumidas pelos gestores têm sido desempenhadas;
- b) identificar as áreas onde ações corretivas devam ser implementadas;
- c) assegurar que os gestores estão motivados ao cumprimento dos objetivos da organização;
- d) possibilitar uma comparação entre o desempenho dos diferentes setores da organização e descobrir as possíveis áreas de melhoria.

Segundo Rummler e Brache (1994), a importância de um sistema de gestão ou avaliação de desempenho está no estabelecimento das expectativas da organização em relação às pessoas, o que orienta as ações de melhoria necessárias, e determina quais são os padrões esperados de *performance*. Isso possibilita o

gerenciamento das pessoas em relação a um objetivo comum e pode influenciar de maneira fundamental o próprio desempenho da organização.

O estabelecimento de padrões de desempenho permite, também, o desenvolvimento de planos de remuneração e desenvolvimento justos e mais claros, com base no mérito, e não na senioridade ou outro padrão mais pessoal ou subjetivo.

É possível, portanto, afirmar que um processo de gestão de desempenho planejado a partir da gestão estratégica organizacional, levando em consideração os fatores que, para cada companhia, são importantes e valorizados, permite a esta organização gerenciar seus objetivos organizacionais, identificando necessidades de intervenção no menor tempo possível. Esse movimento em direção aos objetivos organizacionais possibilita a tomada de decisões e a determinação de ações a serem realizadas, além de induzir a comportamentos direcionados aos resultados organizacionais planejados.

Se a importância da gestão do desempenho alinhada à estratégia organizacional é consenso entre as organizações e entre os autores que se dedicam ao assunto, a forma como é desenhada e estabelecida em cada organização já não é matéria de concordância. O estabelecimento de um modelo sistêmico, que integre as diversas áreas e objetivos da organização, é o primeiro passo para um processo eficaz de gestão do desempenho e este modelo deve envolver as necessidades dos clientes externos e internos, da organização e dos funcionários, bem como possuir maneiras de gerenciar o desempenho nos níveis estratégico, de processos e de pessoas. (SOUZA et.al, 2005)

Neste cenário, certos fatores devem ser observados, tais como a definição clara das metas e responsabilidades, a delegação de autoridade, a existência de um processo de comunicação efetiva das organizações e uma compreensão da psicologia da motivação humana.

Devido à complexidade envolvida no processo de formatação do sistema de avaliação de desempenho, adequado às peculiaridades de cada organização, vários modelos foram desenvolvidos. De uma maneira resumida, pode-se dizer que, de acordo com o enfoque dado pela organização, são estabelecidos objetivos e metas para cada uma das áreas organizacionais, bem como para as equipes e indivíduos,

objetivos estes que devem permitir que o resultado global seja atingido e que constituem-se na base para avaliação de cada unidade.

É importante considerar que cada uma das pessoas contribui de uma maneira diferenciada para que os objetivos da organização, como um todo, sejam atingidos e, portanto, seus objetivos são mais ou menos críticos, dependendo da função que elas desempenham.

4.5 Ferramentas de Avaliação de Desempenho: Objetos, Métodos e Agentes

Diversos autores sugerem classificações das ferramentas de avaliação de desempenho, baseados em objetivos ou objetos da avaliação, métodos e ferramentas utilizadas e agentes de avaliação. Como exemplo, Fidelis e Banov (2006), classificam a avaliação 360º como um método de avaliação, quando, realmente, essa denominação apenas pode ser entendida como a indicação dos agentes de avaliação. Bohlander et al. (2003, p. 233) classificam a avaliação de resultados como um método, quando poderia ser melhor entendida como objetivo, ou objeto de uma avaliação. Ainda este mesmo autor define a escala gráfica como sendo um dos tipos de métodos de avaliação de características de personalidade, quando, em verdade, a escala gráfica é um método que pode ser utilizado em avaliações de diversos objetos e objetivos, e características de personalidade um dos possíveis objetos de avaliação.

Sendo assim, para este estudo, é proposta a classificação das ferramentas em três distintas categorias: objeto, método e agente. Nesse sentido, uma ferramenta de avaliação de desempenho pode ser estruturada e classificada nesses três aspectos, simultaneamente. O quadro 6 ilustra os três aspectos a serem considerados na classificação das ferramentas de avaliação de desempenho.

Aspecto	A que se refere
Objeto	O que queremos avaliar?
Método	De que forma o objeto será avaliado?
Agente	Quem será incumbido de avaliar?

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6. Aspectos a serem considerados na classificação de ferramentas de avaliação de desempenho

A classificação aqui proposta foi baseada nas literaturas de Bohlander et al (2003), Chiavenato (2004), Dutra (2001) e Fidelis e Banov (2006).

4.5.1 Objetos e/ou objetivos da avaliação de desempenho

A elaboração de uma ferramenta de avaliação deve contemplar um objetivo esperado pela organização. A primeira pergunta que a organização precisa responder é: O que queremos avaliar? A resposta a essa questão deve refletir o objetivo esperado pela organização com a implantação desta ferramenta.

O quadro 7, a seguir, enumera os principais objetos de avaliação, encontrados na literatura citada acima.

Objeto	Observações
Competências	Nesta abordagem, são avaliadas as competências da pessoa, frente às requeridas para a função exercida por ela. Tradicionalmente, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Segundo Dutra (2001), este conceito precisa ser complementado com a capacidade de entrega, frente a uma expectativa de complexidade dessa entrega, ou seja, o quanto elas agregam de valor à organização. Nesse sentido, propõe a construção de um sistema de avaliação que contenha definições de competências e níveis de complexidade de entrega, de acordo com a realidade de cada organização.
Resultados	São avaliações baseadas em objetivos e metas estabelecidos pela organização. Os autores recomendam a determinação em conjunto com o avaliado. Essa abordagem é objetiva, tem menor risco de subjetividade. Entretanto, pode incentivar a visão de curto prazo. Adicionalmente, precisa haver atenção no estabelecimento de critérios, para que não sejam fáceis demais, nem inatingíveis. Bohlander (2003) sugere o acompanhamento do gestor periodicamente, e não apenas ao final do período, para que as medidas de correção, se necessárias, possam ser tomadas a tempo.
Características de personalidade	Segundo Bohlander (2003), objetivam a avaliação sobre o quanto certas características, consideradas importantes para a função ou para a organização, são observadas em um profissional. São avaliações que podem tornar-se subjetivas ou tendenciosas.
Comportamentos	São avaliados traços de comportamento que devem ser observados no trabalho. Bohlander (2003) afirma que diminuem a subjetividade presente nas avaliações de características de personalidade. Este objeto pode ser utilizado, também, quando o objetivo é analisar competências, sendo uma forma de orientar o avaliador a observar mais objetivamente quais são as ações esperadas pela organização, dentro da competência em questão.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7. Objetos de avaliação

É importante observar que, em qualquer objeto de avaliação, a organização deve determinar padrões de desempenho esperados. Para isso, o próximo item descreverá a visão de Bohlander et al. (2003) sobre como eles devem ser determinados.

4.5.1.1 Padrões de desempenho

Os padrões de desempenho explicitam o perfil desejado do desempenho na organização. Consistem na definição do ideal do desempenho do indivíduo, tanto em sua dimensão ética quanto profissional, a partir da qual se possam precisar as funções e as responsabilidades que o funcionário deve assumir e que serão objeto de avaliação. Consideram-se as qualificações, os objetivos da área (unidade) e o plano estratégico da organização (BOHLANDER et al., 2003).

Martin e Bartol (1998, p. 223-230) comentam que os padrões pelos quais o desempenho será avaliado devem ser definidos com clareza e comunicados ao funcionário, antes de qualquer avaliação. Estabelecidos adequadamente, os padrões de desempenho traduzem as metas e objetivos organizacionais como requisitos ao cargo, os quais indicam aos funcionários, os níveis aceitáveis e os inaceitáveis de desempenho.

Bohlander et al (2003, p. 218) enumeram quatro considerações básicas para o estabelecimento de padrões de desempenho:

- a) **Relevância estratégica:** referentes à maneira como os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da organização.
- b) **Deficiência de Critério:** refere-se à maneira como os padrões captam todas as responsabilidades do funcionário, não se detendo em apenas um único critério, e excluindo as demais dimensões de desempenho importantes, mas menos quantificáveis. Neste caso, pode-se dizer que o sistema de avaliação apresenta deficiência de critério.

c) **Contaminação de critério:** fatores que fogem ao controle do funcionário e que podem influenciar o seu desempenho. O autor exemplifica com o caso de vendedores que atuam em regiões geográficas de potenciais de vendas diferentes.

d) **Confiabilidade:** refere-se à estabilidade (ou consistência) de um padrão e à extensão em que os indivíduos tendem a manter certo nível de desempenho ao longo do tempo. A confiabilidade pode ser medida pela correlação de dois conjuntos de classificação feitos por um único avaliador ou por dois avaliadores diferentes. Nesse caso, a organização pode comparar avaliações para determinar a confiabilidade entre avaliadores.

Conforme os autores, o estabelecimento de padrões de desempenho permite aos gestores comunicar informações precisas aos funcionários a respeito da qualidade e da quantidade de seu desempenho, e é por esse motivo que, quando redigidos, os padrões de desempenho devem ser definidos de maneira quantificável e mensurável. Quando os padrões são expressos em termos específicos, mensuráveis, a comparação do desempenho de um funcionário com o padrão resulta em avaliação mais adequada.

No tocante ao papel dos padrões de desempenho para o sucesso dos processos de avaliação e gestão do desempenho, Bohlander et al. (2003, p. 219-220) recomendam:

a) as avaliações de desempenho devem estar coerentes com o cargo e os padrões de desempenho devem ser definidos de acordo com a análise do cargo;

b) os funcionários devem estar conscientes dos padrões de desempenho esperados antes das avaliações (os autores citam, inclusive, o recebimento de cópia escrita);

c) os avaliadores devem estar qualificados para observar o comportamento que estão classificando e avaliando. Isso implica ter um padrão mensurável com o qual o comportamento do funcionário possa ser comparado;

d) os avaliadores devem ser treinados para compreender as dimensões constantes nos padrões de desempenho, tanto quanto, para usar o formulário de avaliação corretamente;

e) as avaliações devem ser discutidas abertamente com os funcionários e devem ser oferecidas condições e suporte para aqueles que necessitam melhorar o desempenho;

f) deve haver um procedimento para que os funcionários possam recorrer da avaliação, caso não concordem com ela.

4.5.2 Métodos utilizados para avaliação de desempenho

Assim que a organização define os objetivos de uma avaliação de desempenho, determinando, portanto, qual(is) é(são) seu(s) objeto(s), é hora de planejar qual a melhor forma de registrar essa avaliação. Nesse caso, é possível descrever diversos métodos, que serão detalhados no quadro 8, abaixo.

Método	Observações
Escalas gráficas	Cada característica ou padrão de desempenho é avaliado em uma escala, que pode ser determinada em pontos, notas, graus/níveis de complexidade. O avaliador precisa assinalar o grau em que melhor se enquadra o avaliado, naquele padrão a ser avaliado. Segundo Chiavenato (2004), uma das desvantagens desse processo é a possibilidade de tendência do avaliador, adotando a tendência central, ou seja, determinando uma avaliação mediana em todos os itens, ou em sua maioria, sem necessariamente refletir a realidade. Em contrapartida, é um método de fácil aceitação pelos gestores, por sua facilidade de preenchimento. Dutra (2001), em sua sugestão de avaliação de desempenho por competências, utiliza um método que pode ser considerado escala gráfica.
Escolha forçada	Os padrões de desempenho são caracterizados por frases, em que o avaliador deve escolher, entre uma gama de possibilidades, por exemplo, duas que mais se enquadram, ou uma que mais e outra que menos se enquadra para aquele avaliado. Foi uma alternativa ao efeito central obtido pela escala gráfica. Entretanto, não permite uma visão global dos avaliados, pois não possibilita comparação.
Incidentes críticos	Conforme Bohlander et al. (2003), baseia-se na observação de acontecimentos específicos, favoráveis ou desfavoráveis, visando facilitar o <i>feedback</i> sobre o que é esperado do avaliado. Em contrapartida, se mal gerenciado, é visto pelo avaliado como “livro negro”, pois o gestor pode tender a registrar apenas os incidentes desfavoráveis.
Relatório escrito	É todo instrumento que exige do avaliador a escrita extensiva de características, observações, pontos fortes e de melhoria, resultados, incidentes, entre outros, sobre o avaliado. É uma forma de promover uma maior reflexão por parte do avaliador, a respeito do avaliado, mas pode sofrer certa resistência, pois despender maior tempo e esforço.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8. Métodos utilizados nas avaliações de desempenho

Os métodos de avaliação podem ser combinados, visando maior neutralização dos aspectos negativos de cada um. Como exemplo, o método de escalas gráficas, combinado com relatórios escritos, pode neutralizar o efeito central típico do primeiro.

Bohlander et al. (2003) afirmam que a escolha do método deve ser condizente com o objetivo da avaliação e deve, também, levar em consideração, o custo-benefício dos métodos em questão. Ao mesmo tempo, consideram essencial a preparação dos avaliadores, sem a qual qualquer método, por melhor que tenha sido planejado, pode trazer resultados imperceptíveis.

4.5.3 Agentes da avaliação de desempenho

Após a definição dos objetivos e métodos para a avaliação do desempenho, a organização deve decidir quem fará o processo de avaliação.

Bohlander et al. (2003), elencam algumas possibilidades de avaliadores, conforme quadro 9, abaixo.

Avaliador	Observações
Gestor (Gerente e/ou Supervisor)	É a abordagem mais tradicional. Deve partir de medidas válidas e confiáveis e pode haver, por parte do gestor, certa resistência por falta de tempo ou dificuldade em se fazer a avaliação, por deficiência de critério ou contaminação. Pode haver, também, a revisão pelo superior do supervisor, que é, em geral, mais objetiva e oferece uma perspectiva mais ampla que a avaliação pelo gestor direto.
Auto-avaliação	Aumenta e valoriza a participação do funcionário no processo, fazendo-o refletir sobre seu desempenho, seus pontos fortes e de melhoria. Na entrevista com o gestor, os dois devem discutir e chegar a um consenso sobre a avaliação final. Alguns críticos argumentam que o funcionário tende a ser mais complacente que o gestor. A auto-avaliação atende bem aos objetivos de desenvolvimento e deve ser combinada com outros avaliadores, para fornecer informações mais precisas a respeito do desempenho.
Subordinado	Os subordinados podem avaliar características como liderança, comunicação, delegação, coordenação da equipe e interesse pelos subordinados, mas não é aconselhável que avaliem dimensões como planejamento, controle financeiro, capacidade analítica, entre outras, que dizem respeito às atividades de gerenciamento do negócio. Pode ser boa fonte de informações para desenvolvimento dos gestores, e desaconselha-se a utilização dessa avaliação para fins de remuneração, por exemplo, para minimizar a resistência do próprio gestor pelo instrumento.

	Para melhores resultados, as avaliações dos subordinados devem ser anônimas e combinadas com outros agentes de avaliação.
Pares	Os defensores da avaliação pelos pares alegam que os colegas da equipe podem conhecer melhor o desempenho de uma pessoa que o gestor. Ao contrário, seus críticos citam a disputa, competição, popularidade, possibilidade de utilização de estereótipos e retaliações como algumas das razões pelas quais a avaliação pode ser distorcida. Nesse tipo de avaliação, deve haver a confidencialidade sobre a fonte, e o gestor deve fechar a avaliação final.
Cliente	A avaliação pelo cliente externo ou interno é utilizada como fonte de informações valiosas para medir o desempenho de um funcionário ou equipe, e permite que a organização valorize o foco no cliente como característica fundamental. Pode ser usada para fins de desenvolvimento e de remuneração, pois tende a ser objetiva. Exemplos são os formulários onde o cliente do restaurante pode avaliar o desempenho do atendente, ou quando gestores de uma organização avaliam o desempenho de um funcionário ou equipe de Recursos Humanos.
360°	Visa trazer informações de todos os ângulos possíveis: superiores, subordinados, pares, clientes, fornecedores, entre outros. Devem ser considerados todos os benefícios e problemas dessa forma de avaliação, antes de se decidir por sua implantação. Possíveis problemas são a ansiedade das pessoas pela possibilidade de “conspiração”, o anonimato que pode causar falta de responsabilização por parte dos avaliadores, a complexidade na combinação de todas as respostas. As empresas tendem a iniciar a implantação desse processo apenas para fins de desenvolvimento e carreira, para depois complementarem a gestão do desempenho com a remuneração, por exemplo.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9. Tipos de avaliadores, conforme Bohlander et al. (2003)

A definição sobre o(s) agente(s) de avaliação é fundamental no processo de gestão do desempenho pois, como pode ser observado no quadro 9, cada tipo de agente causa reações variadas ao processo de avaliação de desempenho.

Nesse contexto, é importante que a organização avalie sua cultura, as relações de poder estabelecidas, suas características de comunicação, antes de decidir sobre quais serão os agentes da ferramenta de avaliação de desempenho. Entretanto, em qualquer combinação de agentes de avaliação, deve haver a participação do gestor como catalisador das informações e principal ator na comunicação dos resultados da avaliação ao funcionário.

4.6 O Papel do Gestor na Avaliação de Desempenho

O papel do gestor no processo de gestão do desempenho tem sido cada vez mais discutido por autores que discorrem sobre liderança ou gestão de desempenho. Lucena (2004) afirma que o gestor precisa ser preparado para lidar com o desempenho no dia-a-dia, e não somente na data marcada para o momento da avaliação de desempenho formalizada pela organização. Seu olhar deve ser voltado não apenas para o desempenho imediato, mas para as possibilidades futuras, para que ele possa direcionar o desempenho das pessoas de sua equipe para a visão estratégica da organização, dando *feedbacks* constantes e atuando de forma efetiva para desenvolver os pontos de melhoria observados, bem como potencializar os pontos fortes encontrados na equipe.

Spector (2005, p. 376-378) relaciona o desempenho com a motivação das pessoas pelo próprio trabalho que realizam e com o ambiente facilitador do desempenho. Nesse contexto, ressalta que a criação de um ambiente que diminua os níveis de tensão e conflitos pode aumentar o desempenho no trabalho. Ao mesmo tempo, a motivação pela natureza do trabalho vem da diversidade de qualificação, importância das tarefas realizadas e a identificação com a tarefa. Todos esses fatores, por si só, têm como ponto relevante a participação do gestor, que é o responsável pela coordenação das tarefas e pela seleção e desenvolvimento das pessoas para a realização das mesmas. Entretanto, Spector (2005) ainda coloca os fatores autonomia e *feedback* como potencializadores dessa motivação, o que responsabiliza ainda mais o gestor no processo de gestão do desempenho da equipe.

Lucena (2004) afirma que os gestores são bastante preparados para a gestão objetiva dos fatores que levam aos resultados, como planejamento e organização, elaboração de orçamentos, cumprimento de cronogramas, entre outros, devido à visão mecanicista ainda vigente nos processos organizacionais. Entretanto, ainda precisam ser melhor preparados e conscientizados a respeito da gestão do desempenho das pessoas, tarefa que relegam a segundo plano.

Pode-se concluir, então, que um processo de gestão de desempenho deve envolver a preparação dos gestores para os fatores humanos que afetam o atingimento dos resultados esperados pela organização.

No próximo capítulo, serão detalhadas a metodologia do estudo, as técnicas de coleta e análise de dados e o público-alvo da pesquisa.

5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste capítulo será abordada a metodologia utilizada para o estudo, bem como a apresentação da organização do estudo.

5.1 Tipologia do Estudo

A metodologia deste trabalho caracteriza-se como estudo de caso, de caráter explanatório e de natureza qualitativa e interpretativa.

O estudo de caso, segundo Yin (2001, p.21-32) contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Estes estudos podem surgir do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, pois permitem uma investigação que preserva as características integradas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas e a maturação de alguns setores. O autor define estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Segundo o mesmo autor, o estudo de caso pode ser de natureza descritiva, exploratória, ou explanatória. A investigação descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Ela pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Vergara (2004, p. 47) explica que a essência da pesquisa exploratória é realizar estudos em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa explanatória tem como principal objetivo tornar algo inteligível, ou seja, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de um determinado fenômeno. O presente estudo assume a natureza explanatória com desenvolvimento de campo.

O estudo de campo é caracterizado por Vergara (2004, p. 47) como uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Gil (1999) considera que um estudo de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica, sendo basicamente realizado por

meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

A pesquisa qualitativa, no entendimento de Chizzotti (1991, p. 27, 89, 104) é utilizada para ressaltar as significações que estão contidas nos atos e práticas. Para o autor, a finalidade da pesquisa qualitativa visa, em geral, provocar esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los.

5.2 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Yin (2001) as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas de dados, como documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O autor observa ainda que, se o estudo de caso abordar uma nova tecnologia, por exemplo, observar essa tecnologia no ambiente de trabalho será uma maneira positiva de auxiliar a compreensão sobre os limites ou os problemas dessa nova tecnologia. Neste estudo, a implantação da gestão de desempenho pode ser considerada uma nova tecnologia.

Além desse fator, o autor afirma que as observações realizadas em uma unidade organizacional podem trazer novas proporções para a compreensão do contexto e do fenômeno que está sendo estudado e, ao mesmo tempo, as evidências de observação são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tema estudado.

O autor aponta algumas habilidades que o pesquisador precisa ter desenvolvido para a coleta de dados num estudo de caso:

- a) fazer boas perguntas e de interpretar as respostas;
- b) ser um bom ouvinte;
- c) não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos;

- d) adaptabilidade e flexibilidade, para que possa enxergar como oportunidade, e não como ameaça, os imprevistos que possam ocorrer;
- e) conhecer claramente as questões que estão sendo estudadas;
- f) imparcialidade, em relação a noções preconcebidas.

No presente estudo, a coleta de dados combinou a aplicação das seguintes técnicas: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta.

A utilização deste conjunto de técnicas teve como objetivo atender aos três princípios de Yin (2001, p. 119), que são (1) utilizar várias fontes de evidência, ou o que ele chama de triangulação de dados, (2) criar um banco de dados para a pesquisa e (3) possibilitar o encadeamento de evidências, que facilitará a compreensão deste estudo, sob qualquer direção.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora junto aos agentes sociais estrategicamente envolvidos no processo de mudança, compreendendo os níveis: presidência da IBDC, diretores e gerentes.

A pesquisa documental realizou-se através das políticas estabelecidas para a gestão do desempenho na organização, do material de apresentações e treinamentos realizados para os diversos agentes envolvidos e dos dados sobre os grupos de pessoas envolvidas.

A observação direta ocorreu durante toda a implantação do processo de gestão do desempenho funcional, a qual a pesquisadora acompanhou.

A seguir comenta-se sobre cada um destes instrumentos.

5.2.1 Entrevistas

Neste estudo adotou-se a entrevista semiestruturada, a partir de roteiros preestabelecidos, sendo um roteiro para cada nível de participante: presidente, diretores, gerentes.

Malhotra (2006, p. 119) comenta que este tipo de entrevista consiste em conversas estruturadas, com indivíduos escolhidos previamente. É um meio direto e estruturado de obter informações. Pode descobrir percepções mais profundas, e resulta em uma troca livre de informações impossíveis em discussões em grupo.

Conforme Thiollent (1987), a entrevista semiestruturada possibilita que o pesquisador adentre o universo cultural dos indivíduos. Para Marconi e Lakatos (1996), esse tipo de entrevista permite ao entrevistado desenvolver sua construção para a direção que considerar adequada, sendo uma maneira de explorar de forma mais ampla a problemática em estudo.

Para Haguette (2000, p. 86), entrevista é um processo de interação entre duas pessoas na qual uma, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações são obtidas através de um roteiro, que contenha uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos, de acordo com uma problemática central, lista esta que deve ser seguida.

Vergara (2004, p. 55) afirma que a entrevista é um procedimento no qual o pesquisador faz as perguntas a alguém que, oralmente, responde. Ela pode ser informal (pesquisador e respondente conversam livremente), focalizada (conversa é focalizada em um determinado assunto) ou por pauta (entrevistador agenda pontos a serem explorados), considerada pela autora como a de maior profundidade.

Segundo Boni e Quaresma (2005):

a entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Através dela os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos. Os dados objetivos podem ser obtidos também através de fontes secundárias tais como: censos, estatísticas, etc. Já os dados subjetivos só poderão ser obtidos através da entrevista, pois que, eles se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados. (BONI E QUARESMA, 2005, p. 72)

Ainda conforme os autores,

a **entrevista semiestruturada** combina perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que

achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. (BONI E QUARESMA, 2005, p. 75)

Os apêndices A, B e C apresentam os roteiros utilizados nas entrevistas.

5.2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental utilizou documentos internos da empresa. Foram consultados os registros de procedimentos sobre as ferramentas de avaliação de desempenho passadas e sobre os processo de gestão de desempenho atual, os materiais de treinamento e orientação aos agentes envolvidos na gestão do desempenho, os dados funcionais sobre grupos de agentes e o histórico oficial da empresa.

Para Gil (1999), a pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica apenas na natureza das fontes. A pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, enquanto a pesquisa bibliográfica reúne as contribuições dos diversos autores sobre um determinado assunto. Há, ainda, os chamados documentos de primeira mão e os documentos de segunda mão. O primeiro tipo são aqueles documentos que não receberam qualquer tratamento analítico, como documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, gravações, etc. O segundo tipo são aqueles que, de alguma forma, já foram analisados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

5.2.3 Observação direta

Para este estudo, a observação direta consistiu no acompanhamento de todo o processo de elaboração das ferramentas que compuseram o processo de gestão do desempenho, bem como de todo seu processo de implantação.

Gil (1999) e Selltiz (1967) entendem a observação direta como um elemento fundamental para a pesquisa, principalmente na fase de coleta de dados. Entretanto, pode ser utilizada como procedimento científico desde que (1) sirva a um objetivo de pesquisa estabelecido; (2) seja sistematicamente planejada e (3) possa ser submetida à verificação. A vantagem da utilização desta técnica consiste no fato de que o pesquisador não necessita de intermediação para apuração e percepção do campo a ser estudado, minimizando-se a subjetividade que permeia o processo de investigação.

5.3 Amostra e Participantes da Pesquisa

Como o estudo é de natureza qualitativa, os procedimentos amostrais podem ser classificados como não-probabilísticos e, ainda, baseados na intencionalidade e acessibilidade do pesquisador. Neste caso, é responsabilidade do pesquisador a seleção das unidades amostrais. Segundo Malhotra (2006), as amostras por conveniência são recomendadas para pesquisas descritivas.

Os participantes da pesquisa compreendem duas categorias de profissionais:

- a) membros da alta direção envolvidos diretamente no processo da mudança organizacional, quais sejam: presidente e diretores;
- b) representantes das gerências;

A composição deste público pretendeu representatividade dos atores envolvidos. Resulta também do aceite e disponibilidades dos profissionais para participar da pesquisa. Inicialmente, foram feitas consultas pessoais aos membros dos dois grupos, a partir de explicações e esclarecimentos em relação aos objetivos e finalidades do estudo. Trata-se, portanto, de uma amostra não-probabilística, por conveniência.

Na categoria alta direção, participaram os seguintes profissionais: diretor-presidente, diretor administrativo, diretor comercial, diretor de tecnologia e diretor industrial.

Na categoria gerentes foram incluídos: um gerente da área administrativa, um gerente da área comercial, um gerente da área de tecnologia e um gerente da área industrial.

5.4 Apresentação e Análise dos Dados

Os dados documentais foram analisados de forma a obter um histórico da organização, auxiliando no entendimento da cultura e do momento atual, para contextualizar o processo de mudança estudado neste trabalho.

Foram analisados, também, os dados do quadro de liderança da IDBC, população a quem o processo de gestão de desempenho foi primeiramente dirigido.

As políticas sobre o processo de gestão de desempenho, bem como materiais de treinamento e divulgação foram analisados, a fim de descrever o processo.

A abordagem qualitativa é uma opção para atender aos objetivos deste estudo, através da entrevista, dos registros e da participação direta da pesquisadora. As entrevistas semiestruturadas relataram as especificidades e as subjetividades relativas às percepções dos agentes sociais envolvidos no processo de mudança e de implantação da gestão do desempenho funcional. A análise destas entrevistas reforçou a afirmação de Oliveira (2002), que ressalta que a análise qualitativa pode ser justificada pela opção do pesquisador em tentar explicar e “entender a relação de causa e efeito do fenômeno e, conseqüentemente, chegar à sua verdade e razão”. Nesse tipo de análise, é possível compreender as percepções das pessoas envolvidas em todo o processo de mudança e de gestão do desempenho nesta organização, bem como apresentar resultados que demonstram aspectos a serem observados e analisados pela organização, a fim de aprimorar o processo de gestão de desempenho.

Os dados obtidos a partir das entrevistas, e transcritos nos apêndices D, E e F, receberam uma análise de conteúdo, cujo objetivo foi auxiliar na codificação, classificação, categorização e tratamento das respostas (BARDIN, 1977, p.38). Segundo o autor, análise de conteúdo:

é um processo pelo qual pode-se compreender a realidade através da interpretação de textos ou discursos que tenham vínculo com essa mesma realidade. Esse tipo de análise carrega em si uma função heurística, enriquecendo a pesquisa exploratória e contribuindo para a propensão à descoberta do pesquisador. Qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não para este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo” (BARDIN, 1977, p.32)

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi estruturada conforme segue:

1º procedimento: transcrição dos trechos de entrevistas de acordo com a ordem que constam no roteiro, bem como das categorias que se relacionam com os objetivos do estudo;

2º procedimento: análise de conteúdo, a partir dos trechos de falas dos entrevistados, divididos conforme as categorias que foram selecionadas para atender aos objetivos da pesquisa.

5.5 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa, de natureza qualitativa e interpretativa, envolve a participação direta da pesquisadora no contexto estudado. Desta forma, a personalidade e parcialidade são elementos que não podem ser descartados no processo de análise dos resultados, portanto não se pode falar em neutralidade da pesquisa. A pesquisa qualitativa na área das Ciências Humanas e Sociais pressupõe o aspecto ontológico, na relação pesquisador-objeto como sujeito-sujeito.

Devido ao fato de ser desenvolvido um estudo de caso em apenas uma organização, outro limite da pesquisa é seu caráter não-generalizável.

No tocante à coleta de dados, a pesquisadora procurou se ater aos fatos, transcrevendo-os fielmente. Na análise dos dados, coletados via entrevista, bem como documental, manteve-se uma postura a mais isenta possível, dentro dos limites das possibilidades de imparcialidade, dado que trata-se de um método qualitativo.

Entretanto, a pesquisa apontada justifica-se pela facilidade de acesso aos dados necessários, discricção em relação à guarda e sigilo das informações do contexto e terreno estudados, bem como o limite de tempo para pesquisa, visto que a pesquisadora, ao participar de um programa de Mestrado Profissional em Administração, não deixou suas atividades profissionais na empresa e professora universitária.

Ao mesmo tempo, deve levar-se em consideração a contribuição dessa pesquisa para o estudo da função estratégica da gestão do desempenho, assunto ainda carente de exploração e estudos acadêmicos, conforme já observado em capítulos anteriores.

O capítulo seguinte traz a apresentação dos dados documentais coletados, constituindo a caracterização da empresa estudada, da população do quadro de liderança da organização, bem como a caracterização do processo de gestão de desempenho e de sua implantação.

6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DOCUMENTAIS E DE OBSERVAÇÃO DIRETA: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O objetivo deste capítulo é apresentar a organização em estudo, através de dados sobre hierarquia, história e descrição da estrutura de negócios.

Além disso, são descritas as ferramentas utilizadas no processo de gestão do desempenho, bem como as suas etapas de implementação.

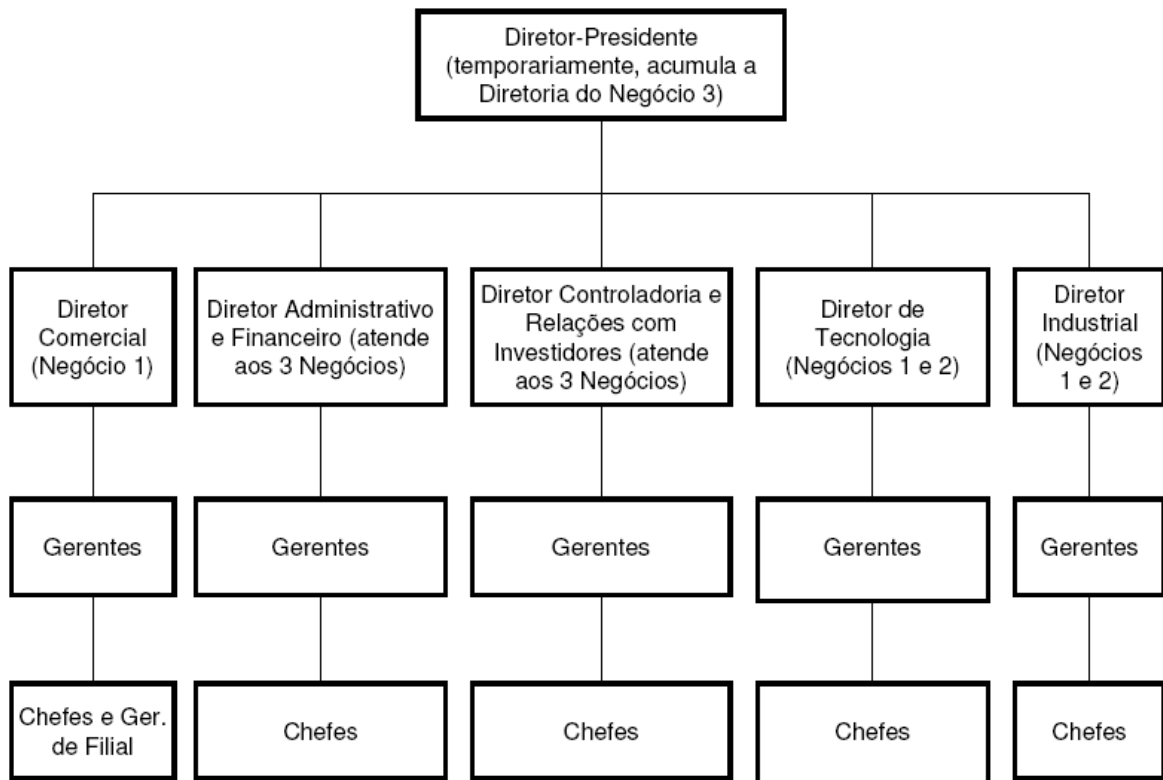
6.1 Caracterização da Organização do Estudo

A IDBC é uma empresa brasileira, sociedade anônima de capital aberto, constituída em 1938, de grande porte, fabricante de bens-de-capital para os segmentos metalúrgicos, de infraestrutura, siderúrgicos e de plástico, entre outros, líder de mercado nacional, localizada na região de Campinas, no estado de São Paulo.

No Brasil, emprega aproximadamente 3 mil funcionários, possui nove unidades fabris, todas na mesma cidade, e 13 filiais de comercialização e assistência técnica em diversos estados brasileiros.

No exterior, possui subsidiárias de fabricação, comercialização e assistência técnica na Alemanha, Estados Unidos, Itália, Holanda, Reino Unido, França e Espanha, bem como uma rede de representantes em países diversos, em todos os continentes.

A companhia estudada apresenta três negócios diferenciados e estrutura semicompartilhada, conforme pode ser observado na figura 4, que demonstra a divisão de negócios, bem como a hierarquia gerencial:



Fonte: Elaboração própria

Figura 4. Representação do organograma da organização estudada (cargos gerenciais)

Em 2007, a IDBC, que já tinha seu capital aberto, desde 1972, na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), decidiu integrar o grupo de empresas que participam do Novo Mercado da BOVESPA, que reúne ações de empresas com padrões específicos de governança corporativa. Essa decisão desencadeou diversas ações dentro da organização, dentre as quais destacam-se, como relevantes para esse estudo:

- a) A concentração de ações em poder da família controladora da organização passou de mais de 50% para menos de 40%;
- b) A nomeação do primeiro presidente vindo do mercado, não participante da família controladora, e selecionado com o auxílio de consultoria externa.

A missão primordial deste novo presidente é a de impulsionar, em curto prazo, o crescimento da IDBC e aumentar sua agilidade e competitividade. Neste contexto, foi implantado o processo de mudança organizacional, tendo como um dos seus pilares, o processo de gestão do desempenho funcional.

6.1.1 Breve histórico da organização estudada

A empresa foi constituída em abril de 1938, mas nasceu com a fundação de uma pequena oficina mecânica em 1930, na região de Campinas. A fabricação de máquinas-ferramenta iniciou-se em 1941, com o lançamento de tornos universais, que começaram a ser exportados em 1944. Atualmente, estas máquinas estão em 57 países, distribuídas por todos os continentes, alcançando o número de mais de 146.400 unidades produzidas e comercializadas ao longo de sua história, tendo exportado mais de 27.400 máquinas.

A participação desta organização na implantação da indústria automobilística no país é considerada de muita importância, tendo fabricado o primeiro automóvel nacional, em 1956. Em 1957, o fundador e sua esposa instituíram uma Fundação, existente até hoje, instituição sem fins lucrativos, destinada a prestar assistência médica hospitalar, educação e lazer aos funcionários e seus dependentes.

Em 1972, a empresa tornou-se uma sociedade anônima de capital aberto, tendo atualmente cerca de 500 acionistas. De capital totalmente nacional, possuía em dezembro de 2008, um patrimônio líquido superior a 679 milhões de reais, e um quadro de 2.896 funcionários.

Em pesquisas realizadas com clientes, os produtos desta organização gozam de ótima reputação na maioria dos países industrializados, o que se deve à concepção avançada e especializada, resultado de constantes pesquisas e desenvolvimentos tecnológicos, aliados a um parque fabril dos mais modernos.

Com uma capacidade de produção anual ao redor de 3.640 máquinas, a linha de produção constitui-se de tornos paralelos universais, tornos a CNC, centros de usinagem, fresadoras a CNC, máquinas injetoras de plástico, máquinas sopradoras de plástico, partes, peças, acessórios e equipamentos para atender sua linha de máquinas.

Além da fabricação de máquinas-ferramenta, máquinas para plásticos e demais produtos cuja manufatura representa a principal ocupação da sua capacidade instalada, a empresa possui ainda fundição de peças em ferro cinzento e nodular,

para atender o consumo interno, bem como, o mercado nacional e externo, e efetuando, também, serviços de usinagem.

Dando seqüência ao processo de aprimoramento e desenvolvimento industrial, foi construída e equipada uma Unidade Fabril adequada às novas tecnologias em vigor e que se destina à fabricação de máquinas CNC e Centros de Usinagem. Esta unidade, construída em 1988 com área de 8.800 m², foi ampliada no ano de 2007, totalizando atualmente 24.500 m². Ela incorpora todos os requisitos necessários para a fabricação de máquinas de alta precisão, equiparando a empresa em termos de tecnologia aos fabricantes mundiais de máquinas-ferramenta de primeira linha.

Mantendo-se na vanguarda tecnológica, a empresa desenvolveu um sistema rotativo para broqueamento de furos de alta precisão, que é um advento sem precedentes no campo da usinagem por broqueamento de alta precisão, pois seus padrões de tolerância estão dentro da faixa do micron, isto é, 0,001 mm, sem a interveniência de qualquer meio de operação complementar de “acabamentos” de furos, permitindo ganhos consideráveis com custos de produção.

A companhia atua mercadologicamente no setor, realizando a venda direta de seus produtos, desde 1965, quando inaugurou a sua Unidade Central de Comercialização em São Paulo e procedeu também à abertura de outras 4 filiais em Belo Horizonte (MG), Curitiba (PR), Porto Alegre (RS) e Rio de Janeiro (RJ). Atualmente, a empresa possui uma rede de distribuição e assistência técnica própria no Brasil, 13 filiais de vendas, cobrindo todo o território nacional.

Em 1998, objetivando a ampliação das vendas para o mercado norte americano, a empresa decidiu ampliar e revitalizar a atuação de sua subsidiária de vendas dos EUA. Objetivando dar continuidade ao programa de diversificação dos mercados, tendo como foco o continente europeu, em junho de 2001, a empresa abriu uma subsidiária integral na Alemanha, localizada em Gross-Gerau, na região de Frankfurt, tendo como objetivo a venda e distribuição dos produtos, incluindo partes e peças e serviços de assistência pré e pós venda.

Em dezembro de 1994, a Unidade de Fundação conquistou a certificação de seu sistema de gestão da qualidade, conforme a norma ISO 9002. Em abril de 1996, as outras unidades fabris e de comercialização conquistaram a certificação conforme a

norma ISO 9001. E em dezembro de 1997, os certificados foram unificados, conforme a norma ISO 9001. Em novembro de 2000, o sistema da qualidade foi recertificado por mais três anos, e o seu escopo incluiu a manufatura e venda de peças usinadas e serviços de usinagem. Em setembro de 2003, a empresa foi certificada na versão ISO 9001:2000, que inclui todas as unidades fabris da empresa. Através destas certificações, a empresa passou a ter o seu sistema de qualidade reconhecido e aceito internacionalmente. Em 2006, foi recertificada por mais três anos.

Em agosto de 2005, o sistema de gestão ambiental foi certificado pela norma internacional ISO 14001, já em sua versão mais atualizada, de 2004.

Em março de 2007, conforme as práticas de governança corporativa, a Companhia passou a ter suas ações listadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa.

Em maio de 2007, a empresa assina acordo de aquisição de ativos e contratos, com uma empresa do setor de reformas e assistência técnica de máquinas-ferramenta pesadas.

Em janeiro de 2008, adquiriu uma empresa tradicional fabricante de máquinas sopradoras de plásticos, objetivando a expansão da sua gama de produtos.

Em julho de 2008, adquiriu uma empresa italiana, renomada fabricante de injetoras de plásticos, com duas unidades fabris na Itália, e subsidiárias na França, Holanda, Espanha e Reino Unido.

Em janeiro de 2009, procedeu à aquisição de uma empresa brasileira, detentora de tecnologia de fabricação de máquinas produtoras de PET.

Pode-se observar, através da história dessa organização, uma trajetória de crescimento planejado, mudanças estratégicas de acordo com as necessidades de adaptação impostas pelo mercado, mas também decorrentes de uma necessidade de crescimento desejada pela administração. É possível, também, perceber sua trajetória de administração, de familiar para profissional.

A implantação do processo de gestão de desempenho, objeto deste estudo, iniciou-se em dezembro de 2007, quatro meses após a admissão do primeiro diretor-presidente não pertencente à família controladora. Nesse período, a organização estava envolvida em um processo de mudança marcado pela entrada da empresa na lista do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo e pelas aquisições de outras empresas, que já haviam ocorrido e estavam por ocorrer. A estratégia central é de crescimento organizacional e diversificação de mercados, envolvendo operações também no exterior.

6.1.2 Dados sobre o quadro de liderança da organização

Com o objetivo de estudar a população envolvida na implantação do processo de gestão do desempenho, e para situar melhor o contexto organizacional (cultural e histórico) em que o processo de gestão do desempenho foi implantado, serão abordados, neste subitem, alguns dados dessa população, bem como observações da própria pesquisadora.

Como pode ser percebido, pela sua trajetória histórica, esta empresa apresentou crescimento constante e, nas duas últimas décadas, sofreu mudanças advindas de necessidades mercadológicas.

Com 79 anos de existência, tem sua história conhecida por seus funcionários e ocupa uma posição de referência na região, sendo reconhecida como potência da indústria nacional e por sua reputação junto à comunidade.

É a maior empregadora da cidade onde se situa sua matriz. Apresenta um quadro de funcionários, com diversos casos de parentesco próximo e uma realidade de perpetuidade de geração de trabalhadores chegando a ter, simultaneamente, três gerações em convívio de trabalho.

Os processos e produtos desenvolvidos por esta organização podem ser considerados bastante incomuns, o que gera uma necessidade de formação de mão-de-obra com soluções internas e transmissão de conhecimento *in loco*, *on-the-job* e processos de aprendizagem *learning by doing*. Como exemplo deste contexto, cita-se os dados constantes dos relatos de entrevistas de desligamentos, os quais

mostram que cerca de 75% dos trabalhadores desligados repetem a seguinte frase como ponto forte da empresa: “Esta empresa é uma escola”.

A organização detém uma avançada tecnologia, comparável a empresas de primeira linha de países considerados desenvolvidos. Essa trajetória foi construída através da confiança que as gerações dos dirigentes depositaram nas pessoas que operacionalizaram o crescimento da organização, bem como das respostas destas pessoas nesta relação de respeito e confiança.

Para essas pessoas, a empresa, nos últimos oito anos, vem implantando programas de reconhecimento, atuando também na promoção da qualidade de vida, ainda durante o tempo em que prestarem serviços, bem como uma aposentadoria com maior tranquilidade, caso desejem desligar-se da empresa.

Em outubro de 2000, a empresa implantou um programa de previdência privada visando complementação à aposentadoria social, resultando em uma renda aproximada de 60% da renda atual (somando a previdência pública com este programa). A adesão ao programa foi maciça. Isso significa, segundo as regras do programa (que utiliza combinações entre tempo de casa e idade), uma possibilidade de pedidos de desligamento, até 2012, que gira em torno de 25% do quadro de Gerência, Chefia, Gerência de Filial e Assessoria.

Paralelamente, foi implantado o programa de homenagem por tempo de serviço, que reconhece os funcionários a cada 10 anos de serviço. Quando completam 30 anos de casa, passam a integrar um clube, que realiza uma grande festa anual, onde recebem presentes, como relógios e canetas diferenciados, símbolos de participação (camiseta, “pin” de ouro, caneco de estanho, etc.). Participam de programações mensais de viagens e atividades de lazer com a participação da família, e todo esse programa resgata a importância do investimento na qualidade de vida e no convívio familiar. Este grupo, até dezembro de 2008, tinha mais de 220 integrantes, chegando 7% do total de funcionários.

Somando-se a isso o fato de que, até 2010, cerca de 25% do quadro de liderança e assessoria têm a possibilidade de pedir o desligamento, a empresa percebeu a necessidade de investir em programas de desenvolvimento de lideranças, que pudessem prepará-la para a substituição gradual de seu quadro, sem a necessidade

repentina de recrutamento no mercado, com a vantagem de possibilitar a integração dos fatores culturais da organização com a demanda crescente por líderes eficazes na gestão de pessoas. Isso vem sendo realizado desde 2002, com programas de desenvolvimento de liderança internos e recrutamento de jovens recém-formados, para possibilitar a substituição gradual dos líderes que viessem a se aposentar.

Uma organização com visão global, alta tecnologia, sistemas avançados de gestão de qualidade e ambiental, perspectivas de crescimento nacional e internacional, líder de mercado em seu segmento - não poderia planejar a sucessão de seu quadro de liderança sem levar em conta as características intrínsecas de sua cultura e os fatores que permitiram seu crescimento durante mais de sete décadas. Entre eles o conhecimento compartilhado entre gerações diferentes que se sucederam (e se sucedem ainda hoje), tornando o patrimônio intelectual o “bem” mais importante para a empresa.

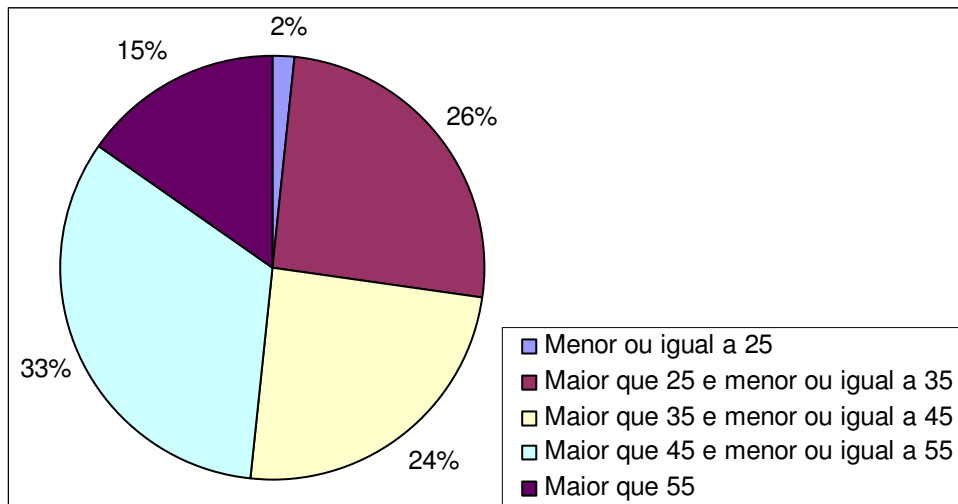
Ao mesmo tempo, percebe como importante o ingresso de novas idéias, visões, mentalidades, crenças e culturas, que trarão contribuições interessantes para o surgimento de tecnologias, processos e produtos, “oxigenando” o ambiente e sendo um fator a contribuir com a criatividade e inovação.

Entretanto, um novo contexto apresenta-se em 2007, com as demandas por crescimento e maior agilidade, planejadas estrategicamente pelo Conselho de Administração, que culminaram com (1) a pulverização de ações na BOVESPA, diminuindo o controle acionário da família; (2) a entrada de novos e influentes investidores; (3) a entrada das ações da empresa na listagem do Novo Mercado da BOVESPA; (4) a contratação do novo diretor-presidente e (5) as aquisições de companhias que vêm sendo realizadas desde 2007.

Nesse mesmo ano, o quadro de gerência e chefia (base dezembro/2007) era composto por 176 pessoas, das quais 44% tinham mais de 20 anos de empresa e 48% apresentavam mais de 45 anos de idade, denotando um quadro gerencial de grande convívio com a cultura e valores daquela organização, sendo este um fator importante no planejamento da estratégia de mudança e na preparação das pessoas para o crescimento esperado pela companhia. Estas pessoas vivenciaram padrões de desempenho diferentes dos que estariam por vir e haviam experimentado

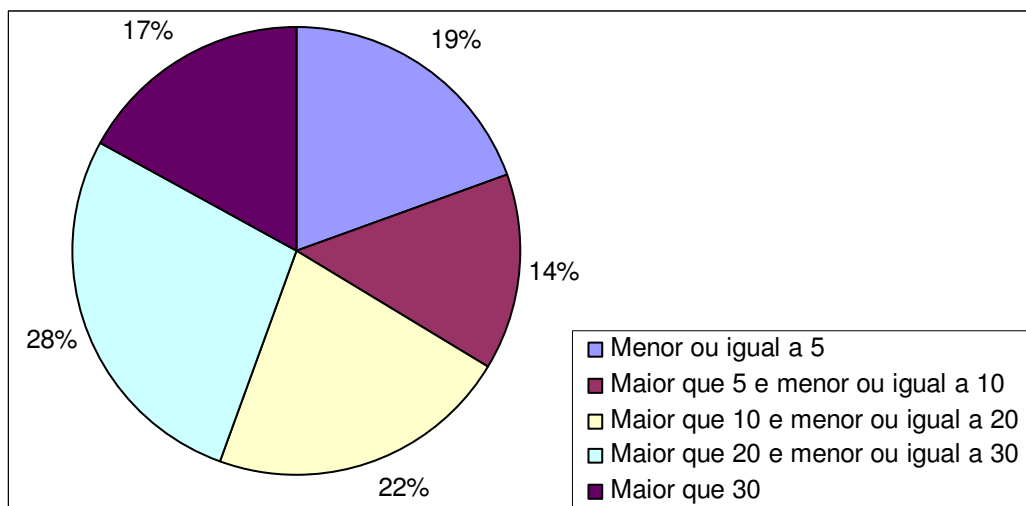
relacionamentos mais familiares, devido à proximidade da família controladora com as operações diárias, bem como menor exposição a *stakeholders* como investidores, clientes e comunidade.

As figuras 5 e 6, a seguir, representam a população que ocupava cargos de gerência e chefia em dezembro de 2007:



Fonte: Dados cedidos pela IDBC

Figura 5. Idade das pessoas que ocupavam cargos de gerência e chefia, em dezembro de 2007



Fonte: Dados cedidos pela IDBC

Figura 6. Tempo de casa (em anos) das pessoas que ocupavam cargos de gerência e chefia, em dezembro de 2007

Outro dado importante a ser analisado é o número de movimentações no quadro de diretoria, gerência, chefia e assessoria da IDBC. De janeiro de 2008 a maio de 2009, houve 48 desligamentos e 94 promoções. Considerando que o público estudado é de 220 pessoas, as movimentações nesse quadro correspondem a 65%. No período de janeiro de 2005 a dezembro de 2007, essa proporção era de 22%. Neste número, não há informações sobre pessoas que assumiram mais de uma área, pois não se trata de uma promoção.

A seguir, será apresentado um histórico sobre os processos de gestão de desempenho implantados na organização estudada, antes do processo que foi estudado neste trabalho.

6.2 Antecedentes do Processo de Gestão de Desempenho

Nas décadas de 1990 e 2000, antes de realizar o processo de gestão do desempenho objeto deste estudo, a IDBC implantou duas ferramentas de avaliação de desempenho.

A primeira, da década de 1990, foi elaborada para atender a requisitos da norma ISO 9001. Consistia de um formulário, onde se registrava uma nota de 1 a 5, para os seguintes itens:

- a) Conhecimento do trabalho
- b) Planejamento e organização do trabalho
- c) Relacionamento humano
- d) Habilidade para conseguir resultados
- e) Iniciativa
- f) Adaptação a mudanças
- g) Liderança
- h) Desenvolvimento de subordinados

i) Condições do setor

j) Atuação de acordo com a descrição de cargo

Este formulário era preenchido pelo superior do avaliado, que apontava também as necessidades de treinamento e desenvolvimento para o funcionário. Após o preenchimento, o superior poderia escolher se daria o retorno sobre a avaliação ao funcionário, sendo isso recomendável, mas não obrigatório. O formulário deveria ficar arquivado no prontuário do funcionário, localizado no DRH, que se responsabilizava pela execução dos treinamentos solicitados.

Nos anos de 2002 e 2003, o retorno dos formulários ao DRH começou a ficar mais escasso. Esse método passou a ser questionado pelas chefias, que o consideravam burocrático. Entendiam, também, que a validade da avaliação vigente era questionável, por ser baseada em subjetividade e pouco relacionada com a atividade. Ao mesmo tempo, os avaliados relatavam não tomar conhecimento sobre as avaliações de desempenho realizadas, o que não possibilitava que identificassem seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, consequentemente impossibilitando o desenvolvimento de um plano de ação para melhoria.

A gerência de recursos humanos, à época, iniciou um trabalho de persuasão, junto à diretoria e presidência, para alterar a ferramenta, a fim de que fossem avaliados itens mais críticos para a atuação do avaliado, bem como houvesse um compromisso formal de retorno do superior ao avaliado. Os objetivos eram resgatar a credibilidade do sistema e mudar o foco da avaliação: de comportamentos para resultados.

Neste momento, foi questionada sobre a real necessidade de se investir em uma ferramenta de avaliação de desempenho, bem como o tempo a ser despendido pelas chefias no preenchimento dessa ferramenta, que poderia ser considerado “desperdiçado”.

Mesmo assim, foi autorizada uma experiência, a ser realizada com as chefias da área administrativa. Este segundo modelo combinava:

a) uma avaliação baseada na descrição de cargo específica (antes, a avaliação era igual para todos os funcionários que ocupavam cargos de liderança ou assessoria);

- b) um “Perfil da Função de Chefia”, que eram as diretrizes adotadas pela empresa para todas as posições de assessoria e liderança;
- c) a manutenção do sistema de “notas”;
- d) a determinação, em conjunto com o avaliado, de um plano de desenvolvimento;
- e) o registro do avaliado sobre suas percepções a respeito da avaliação que havia sido realizada.

A experiência foi realizada em 2004, sendo descartada após a manifestação de algumas gerências, diretamente ao presidente, a respeito da dificuldade em ter de apresentar a avaliação a seus subordinados, tanto no aspecto do tempo a ser despendido, como da experiência de *feedback*, que não lhes era confortável, mesmo após diversas ações de treinamento sobre esse tema.

Sendo assim, de 2005 a 2007, nenhuma ferramenta formal de avaliação de desempenho foi utilizada, em nenhum nível organizacional.

A seguir, será descrito o novo processo de gestão de desempenho funcional, bem como sua implantação.

6.3 O Planejamento do Processo de Gestão de Desempenho Atual

Em setembro de 2007, o novo presidente iniciou reuniões com a gerência de recursos humanos e a chefia de desenvolvimento organizacional para alinhar o planejamento estratégico organizacional com as estratégias que deveriam ser implementadas para a gestão de recursos humanos da IDBC. Nessas reuniões, foram definidas diretrizes e prazos para algumas ações, entre elas:

- a) a implantação de um processo de gestão de desempenho que envolvesse a avaliação e a remuneração por objetivos e metas a ser determinado para todo o quadro de liderança da organização, competências-chave requeridas para esse quadro, histórico de ações e resultados alcançados, pontos fortes e a serem desenvolvidos, planos de desenvolvimento e alinhamento com os valores da IDBC.

b) a implantação de uma ferramenta de gestão de processos, o *Lean Six Sigma*, com o objetivo de prover o quadro de liderança de instrumentos para planejar racionalmente e promover a melhoria contínua de processos, de forma estruturada e uniforme.

O primeiro item, objeto deste estudo, foi desenvolvido com base nessas diretrizes, bem como pelo conhecimento de práticas bem-sucedidas de outras empresas – as quais se dispuseram a expor seus processos de gestão de desempenho. A obtenção deste conhecimento ocorreu através de visitas in loco, realizadas em setembro e outubro de 2007. Após um processo cuidadoso de pesquisa e análise, foi apresentado à diretoria um resumo dos processos encontrados nas organizações visitadas, bem como a sugestão da área de recursos humanos sobre um esboço do que seria desenvolvido, a partir de então. Nessa reunião, houve a aprovação para o início do desenvolvimento de todo o sistema, o que iria ocorrer, a partir de novembro de 2007, com prazo final para dezembro, com auxílio do departamento de tecnologia da informação.

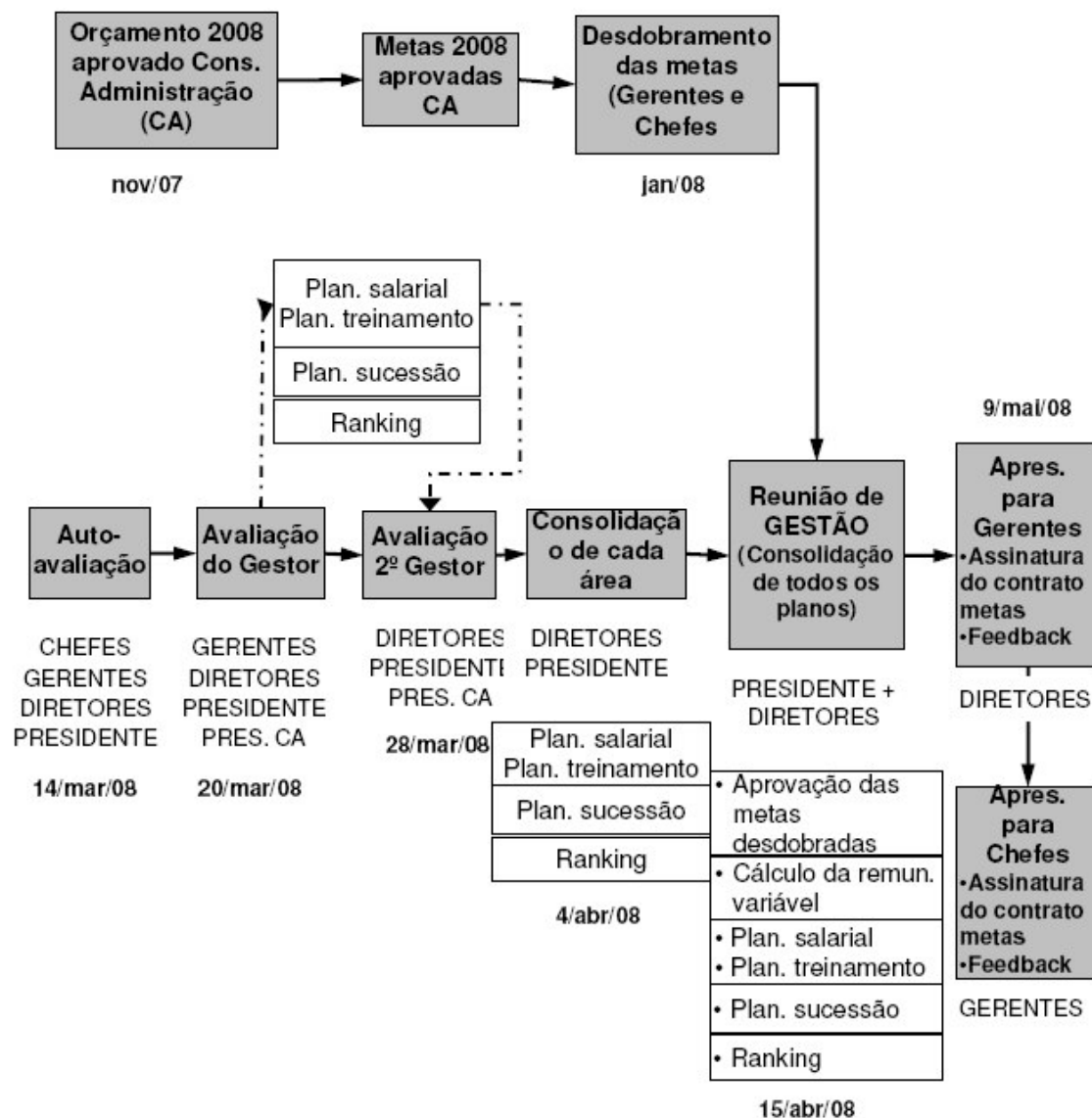
No item seguinte, é apresentado o processo de gestão do desempenho, desenvolvido na IDBC.

6.4 Descrição do Processo de Gestão de Desempenho

De forma resumida, o processo de gestão de desempenho na IDBC envolve:

- a) a definição de metas anuais;
- b) avaliação e registro de competências, resultados e valores no sistema;
- c) formação de um comitê para classificação comparativa das pessoas avaliadas e planejamento de sucessão;
- d) *feedback*;
- e) remuneração variável, de acordo com os resultados atingidos.

A figura 7, que segue, demonstra o ciclo planejado, à época da implantação:



Fonte: Elaboração própria, com base na documentação cedida pela organização
Figura 7. Ciclo do processo de gestão de desempenho funcional da IDBC, planejado à época da implantação

Neste ciclo, é possível identificar as seguintes etapas do processo de gestão de desempenho funcional:

Etapa 1 - Autoavaliação: neste momento, o avaliado relata seus resultados obtidos no ano, de forma textual, e não necessariamente registrados nas metas e objetivos definidos para remuneração variável. Descreve, também, o que considera seus pontos fortes, pontos a desenvolver e seus interesses de carreira. Este módulo é chamado de “Desempenho Geral” e tem como objeto da avaliação os resultados

atingidos, características de personalidade e comportamentos, utilizando-se do método de relatório escrito.

Etapa 2 - Avaliação pelo primeiro gestor: nesta etapa, o gestor realiza seus comentários em todos os pontos abordados pelo avaliado, mas acrescenta suas sugestões de desenvolvimento. Além do módulo “Desempenho Geral”, o gestor também preenche o módulo “Competências-Chave”, o módulo “Resultados” e o módulo “Valores”. Estes módulos utilizam o método da escala gráfica, e os itens a serem avaliados estão descritos nos apêndices G, H e I.

Etapa 3 - Avaliação pelo segundo gestor: o nível hierárquico superior do gestor realiza um comentário geral, acrescenta suas sugestões de desenvolvimento para o avaliado, no módulo “Desempenho Geral”. Os módulos “Competências-Chave”, “Resultados” e “Valores” também são revistos, e podem ser alterados, de acordo com a avaliação do segundo gestor. Neste momento, recomenda-se que o segundo gestor reúna-se com os seus subordinados, para iniciar o planejamento de desenvolvimento, sucessão e o ranking (a escala de comparação) de suas equipes. É nesta etapa que o sistema é concluído e enviado para a área de Recursos Humanos, para fins de compilação de dados e preparação da Reunião de Gestão.

Etapa 4 - Reunião de Gestão: nesta reunião, em que participam presidente, diretores, Gerente de Recursos Humanos e Chefe de Desenvolvimento Organizacional, são determinados os planos de sucessão e desenvolvimento das pessoas avaliadas. Além disso, é realizado o chamado “ranqueamento”, em que os nomes dos avaliados são ordenados pela pontuação obtida no módulo “Competências-Chave” e, em seguida, revistos pelos diretores, em consenso, para uma melhor uniformidade de critérios, ou seja, não haver supostos benefícios ou prejuízos, devido à maior ou menor complacência dos avaliadores. Após esse ajuste, os 20% com maior pontuação são classificados como “Talentos” e os 10% com menor pontuação, classificados como “A Desenvolver”. Para os dois grupos, além do plano de desenvolvimento determinado no módulo “Desempenho Geral”, o diretor deve cuidar pessoalmente de planos de desenvolvimento para, nos primeiros casos, aumentar as chances de retenção e acelerar o plano previsto para a carreira e, no segundo caso, auxiliá-lo a superar as necessidades de melhoria.

Etapa 5 - Feedback: após a Reunião de Gestão, a área de Recursos Humanos encaminha as avaliações para o primeiro gestor do avaliado, que se encarrega do *feedback* e, neste momento, traça o plano de desenvolvimento para o ano seguinte, além de definirem as metas para o próximo exercício.

Etapa 6 - Conclusão pelo avaliado: após o *feedback*, o gestor libera, no sistema, todas as avaliações realizadas, para que o avaliado possa tomar conhecimento e concluir.

O processo de gestão de desempenho funcional da IDBC traz dois produtos imediatos, que são o ranqueamento e a determinação da remuneração variável, conforme figura 8, abaixo:

Valores e Projetos Seis Sigma (Escala gráfica)	Peso	Resultados (Escala gráfica)	Peso
Realizar um projeto Seis Sigma	30%	EBITDA (Margem %)	Variável
Respeito às pessoas	10%	Lucro Líquido (Margem %)	Variável
Respeito ao meio ambiente, responsabilidade social, respeito às leis e normas em vigor	10%	Receita Operacional Líquida - ROL	Variável
Respeito aos contratos de que sejamos parte	10%	CFOA	Variável
Integridade, honestidade, transparência	10%	Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional	Variável
Satisfação do cliente, qualidade em tudo que fazemos, melhoria contínua, inovação constante	10%		
Dedicação ao trabalho, crescimento profissional	10%		
Disciplina, planejamento, organização e implementação responsável	10%		
Peso para Remuneração Variável = 40%		Peso para Remuneração Variável = 60%	

Competências-Chave (Escala gráfica)	Desempenho Geral (Relatório escrito)
Conhecimento Técnico Foco em Resultados Capacidade de Liderança Visão do Negócio (aplicada) Abertura para mudanças e melhoria contínua Foco no cliente (externo e interno) Contribuição para um Ambiente de Aprendizado e Colaboração	Realizações Pontos fortes Pontos a desenvolver Interesses de carreira
Base para Ranking	Base para Ranking

Fonte: Elaboração própria, com base na documentação cedida pela organização

Figura 8. Composição e produtos do processo de gestão de desempenho funcional na IDBC

6.5 Descrição do Processo de Implantação da Gestão de Desempenho na IDBC

Os dados apresentados a seguir foram coletados através de pesquisa documental, bem como de observação direta pela pesquisadora.

Após a definição e elaboração do sistema próprio para a gestão de desempenho funcional planejada para a IDBC, iniciaram-se as sessões de divulgação e treinamento.

No início de dezembro de 2007, o processo foi apresentado e aprovado pelo Conselho de Administração da IDBC

Em 10 de dezembro de 2007, todo o quadro de liderança da IDBC foi convidado para a apresentação do processo, realizada pelo presidente. Nesta apresentação, foram abordadas as etapas de implantação e as finalidades do processo de gestão de desempenho, bem como do Projeto Lean Six Sigma. Além disso, foi apresentada a metodologia para o cálculo da remuneração variável e a proposta de ranqueamento.

Durante os meses de dezembro de 2007 e janeiro de 2008, o sistema informatizado sofreu diversos testes e melhorias, que foram sendo apontadas pela diretoria. Paralelamente, uma consultoria especializada em *Lean Six Sigma* conduziu o trabalho de definição de metas e objetivos, nível-a-nível, que depois seriam implantadas no sistema de gestão de desempenho.

Em 8 de fevereiro de 2008, em nova apresentação para o quadro de liderança, o presidente da IDBC apresentou o sistema já desenvolvido e oficializou seu início, juntamente com o projeto *Lean Six Sigma*. Foi oferecido um coquetel de confraternização, para integração do quadro de liderança da IDBC, o que foi considerado pelos participantes uma novidade, já que este tipo de evento nunca havia acontecido anteriormente, nas outras implantação de ferramentas de avaliação de desempenho.

Na semana seguinte, as turmas de treinamento, com no máximo 12 pessoas, foram iniciadas. O objetivo das sessões de treinamento, além de familiarizar os avaliados e avaliadores com as ferramentas, eram conscientizar sobre a importância do processo e auxiliá-los com as dúvidas sobre todo o processo. Esses grupos foram conduzidos pela área de desenvolvimento organizacional, que colocava-se como referência para qualquer suporte necessário durante o processo.

Iniciado o primeiro ciclo, com a disponibilização do módulo “Desempenho Geral” para autoavaliação, foi necessária a criação de espaço e ramal telefônico específico para o auxílio aos avaliados, nessa fase do processo.

O suporte necessário não era, na grande maioria das vezes, para o preenchimento do sistema, mas sim na maneira como as pessoas deveriam se descrever. A situação de autoavaliação era completamente nova, e muitos avaliados descreveram sentimentos de angústia, dificuldades em se expor, indefinição sobre suas próprias realizações.

O segundo passo foi a avaliação dos gestores, outra etapa em que foi requerido grande suporte da área de desenvolvimento organizacional.

Uma das dificuldades encontradas, tanto pelos avaliados, quanto pelos avaliadores, foi na execução do processo nos prazos determinados. Em outras ocasiões, as mais diversas possíveis, era comum a negociação com as diretorias sobre prorrogações de prazo. No processo de gestão de desempenho funcional, os diretores e presidente determinaram que não houvesse prorrogação em nenhuma etapa. Nos últimos dois dias de cada etapa, quando as pessoas percebiam que não haveria negociação de prazos, havia uma procura grande pela área de desenvolvimento organizacional, no sentido de obter auxílio na redação do módulo “Desempenho Geral”.

As manifestações recebidas nos atendimentos realizados variaram de grande contentamento com a possibilidade de acompanhamento da própria carreira pelos gestores, até sentimentos de revolta pela obrigatoriedade de participação no processo.

Todas as etapas, até a avaliação pelo segundo gestor, foram concluídas dentro dos prazos previstos. Entretanto, o presidente, ao verificar as diversas avaliações já encerradas, bem como os planos de sucessão e desenvolvimento previstos pelas diretorias, entendeu que deveria acompanhar melhor a elaboração de cada plano e o fez, com cada um dos diretores, o que atrasou a Reunião de Gestão e, conseqüentemente, todo o processo.

Esse atraso gerou desconfiança, por parte de alguns, de que o processo de gestão de desempenho funcional iria ser descontinuado, como já havia acontecido com outras ferramentas de avaliação implantadas anteriormente. A partir disso, o presidente elaborou um comunicado, deixando claro que o atraso somente estava acontecendo por ser o primeiro ciclo e que, pessoalmente, ele estava cuidando de todos os planos elaborados em cada diretoria, para que o processo pudesse trazer resultados ainda mais satisfatórios.

A Reunião de Gestão aconteceu ao final de maio, e apenas uma parte do processo de avaliação foi realizada. Os diretores relataram ser essa experiência única, e depararam-se, pela primeira vez, com as opiniões oficiais de outros diretores, a respeito de suas equipes. A Reunião de Gestão teve que acontecer em duas etapas, entre as quais a chefe de desenvolvimento organizacional auxiliou cada diretor no estabelecimento de planos e ranqueamento de sua área.

A segunda parte da Reunião de Gestão ocorreu em junho, ocasião em que foi determinada, também, a necessidade de treinamento sobre *feedback* aos avaliadores. Apesar deste treinamento ter sido realizado com todos os gestores fazia pouco mais de um ano, a diretoria entendeu que era chegada a hora de tentar uniformizar o padrão de comunicação a ser transmitida ao avaliado. Era a primeira vez que a IDBC constituía um método de avaliação que resultava na comparação entre os avaliados, e sua classificação em níveis de desempenho.

A diretoria participou do treinamento-piloto, conduzido por uma consultoria especializada, tendo atuado diretamente na elaboração do conteúdo. Esta foi a primeira vez em que a área de recursos humanos da IDBC presenciou o envolvimento de toda a diretoria, durante um dia inteiro, para a elaboração de um conteúdo de treinamento que não tivesse caráter técnico. Esta menção é válida,

também, para os dois dias de Reunião de Gestão. Nunca havia sido dada a oportunidade de a diretoria despende 18 horas, em dois dias, para discutir a gestão de pessoas.

Paralelamente ao treinamento dos avaliadores, foram realizadas pequenas sessões, de uma hora, com todos os avaliados, para relembrar os conceitos do ranqueamento, tentando diminuir a ansiedade causada pelo temor de estar entre os classificados como “A Desenvolver”, bem como a possibilidade de sensação de estabilidade para os que estivessem entre os classificados como “Talentos”. Foi reforçado o sentido temporário dessa classificação, visto que, no próximo exercício (2008 para 2009), toda a análise seria reiniciada. A visão de que os resultados passados não mais garantem uma avaliação positiva no presente ou futuro passou a ser cada vez mais discutida, principalmente entre aqueles com maior tempo de casa.

A partir de agosto de 2008, os *feedbacks* começaram a acontecer, o que gerou uma nova demanda de suporte para a área de desenvolvimento organizacional, tanto de gestores com dificuldades em expressar suas impressões aos avaliados, como avaliados com sentimentos de ansiedade por acreditarem ter sido subestimados por seus gestores.

Um fenômeno importante foi a recepção, pelos primeiros gestores, das avaliações após os comentários do segundo gestor e observações a respeito da Reunião de Gestão. Nesse momento, alguns gestores perceberam que a avaliação realizada pelo segundo gestor e pelos diretores, na Reunião de Gestão, não refletia sua opinião sobre aquele avaliado. Em algumas reuniões, a área de desenvolvimento organizacional pôde detectar três possibilidades para essa aparente contradição:

- a) o gestor reduziu seu foco de atenção ao avaliado às tarefas realizadas no dia-a-dia, sem levar em consideração seus relacionamentos com pares, fornecedores e clientes internos e, então, depara-se com avaliações diferentes das suas;
- b) o gestor não permitiu visibilidade suficiente de seu avaliado ao seu superior, o que resultou em falta de informação por parte do segundo gestor;

c) as impressões realmente são contraditórias e, neste caso, é necessário que primeiro e segundo gestores empenhem-se em alinhar seus critérios e padrões de avaliação.

Em setembro de 2008, com cinco meses de atraso em relação ao planejado, o primeiro ciclo de gestão do desempenho funcional na IDBC estava encerrado. Todos os avaliados haviam recebido seus *feedbacks* e concluído suas avaliações no sistema.

O próximo capítulo apresentará os dados coletados nas entrevistas, de acordo com as categorias selecionadas para atender aos objetivos do estudo.

7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

Neste capítulo, serão apresentados os principais relatos coletados pelas entrevistas, realizadas junto à alta direção e aos representantes das gerências. Optou-se, neste momento, por dar ênfase aos principais aspectos dos depoimentos, sem apresentá-los na íntegra, bem como sem os comentários da pesquisadora.

Dado que o processo de entrevista é um momento interativo, que também possibilita considerações não diretamente pertinentes ao fato indagado, no presente capítulo, procurou-se, a partir de uma análise, focar os aspectos mais relevantes em cada categoria.

No tocante a estes aspectos, comenta-se:

- a transcrição completa dos relatos consta dos apêndices D, E e F
- a construção dos comentários sobre os relatos aqui apresentados foi reservada para o próximo capítulo, visando um momento particular para esta abordagem.

Os roteiros das entrevistas constam dos apêndices A, B e C. As transcrições completas das entrevistas encontram-se nos apêndices D, E e F.

7.1 Categorias Abordadas nas Entrevistas

Os roteiros das entrevistas foram planejados de forma a permitir a investigação de aspectos pertinentes ao problema de pesquisa e a criação de categorias para as análises. As categorias de análises foram estabelecidas de acordo com a abordagem explorada em cada questão realizada.

Nesse sentido, para o presidente, as categorias analisadas foram:

- a) cenário organizacional inicial;
- b) desafios diante do cenário;
- c) ferramentas de gestão no enfrentamento dos desafios;

- d) objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;
- e) contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;
- f) dificuldades na elaboração e implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;
- g) limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;
- h) negociação do processo de mudança organizacional;
- i) impactos para as gerências e chefias;
- j) sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas;
- k) contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual.

Para os diretores, foram analisadas as seguintes categorias:

- a) objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;
- b) contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;
- c) dificuldades na implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;
- d) limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;
- e) negociação do processo de mudança organizacional;
- f) contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual;

g) sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas;

Para os gerentes, foram analisadas as seguintes categorias:

a) objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;

b) contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;

c) dificuldades na implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;

d) limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional;

e) negociação do processo de mudança organizacional;

f) impactos para as chefias;

g) contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual;

h) sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas;

7.2 Planejamento das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas nas dependências da IDBC, em horário conveniente aos entrevistados a partir de agendamento prévio. Mediante a autorização e consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas na íntegra.

Conforme já detalhado no capítulo 5, a escolha dos entrevistados ocorreu de maneira não-probabilística, levando-se em conta a disponibilidade e aceite dos participantes. Todos foram esclarecidos sobre o objetivo da entrevista, e concordaram em participar.

7.3 Dados sobre os Participantes das Entrevistas

Foram realizadas nove entrevistas, sendo uma com o presidente, quatro com diretores e quatro com gerentes.

A idade dos participantes varia entre 46 e 57 anos, todos do gênero masculino, e com formação escolar mínima, superior completo. O tempo de casa deles varia entre 2 e 31 anos.

O quadro 10, abaixo, representa dados sobre os participantes da pesquisa:

Entrevistado	Idade	Tempo na IDBC (anos)	Qtde. subordinados (diretos e indiretos)	Formação	Estado Civil
Diretor 1	54	31	1.077	Superior Completo	Casado
Diretor 2	57	3	185	Pós-Graduação Completo	Casado
Diretor 3	50	34	319	Superior Completo	Casado
Diretor 4	55	26	282	Superior Completo	Casado
Presidente	56	2	2.299	Pós-Graduação Completo	Casado
Gerente 1	53	31	23	Superior Completo	Casado
Gerente 2	46	5	104	Pós-Graduação Completo	Separado
Gerente 3	50	29	29	Mestrado Completo	Casado
Gerente 4	46	21	320	Mestrado Completo	Casado

Fonte: Dados cedidos pela IDBC

Quadro 10. Dados sobre o público entrevistado

Foram utilizados 409 minutos para os trabalhos de entrevistas, cuja duração média de cada entrevista foi de 45 minutos, e cerca de 26.500 palavras, conforme ilustra o quadro 11:

Entrevistado	Tempo de entrevista (min)	Qtde. palavras
Diretor 1	41	3.687
Diretor 2	29	1.635
Diretor 3	46	2.547
Diretor 4	55	2.167
Presidente	37	2.876
Gerente 1	48	3.823
Gerente 2	44	3.098
Gerente 3	74	5.764
Gerente 4	35	897
TOTAL	409	26.494

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11. Tempo de entrevistas e quantidade de palavras

7.4 Depoimentos dos Participantes

Neste item, serão transcritos trechos das entrevistas, de acordo com as categorias abordadas. O item 7.5.1 trará os relatos do presidente e diretores, e o item 7.5.2, os relatos dos gerentes.

7.4.1 Relatos do presidente e diretores

Quando indagados sobre os **objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional**, seguem alguns trechos relatados pelos participantes:

Presidente:

“fazer as pessoas entenderem os seus papéis dentro da organização [...] esse é um ponto que a gente procurou focar [...] hoje as pessoas entendem que realmente quando tem perda, essa perda sai do bolso dele indiretamente. Hoje nós somos sócios nas perdas.”

Diretores:

“o crescimento da organização de forma estruturada, porque você crescer também de forma não estruturada você tem crescimento não consistente [...] ter uma ferramenta para poder avaliar, para poder reconhecer, para poder dar um feedback, [...] identificar quais são os seus talentos, onde você está fraco, onde precisa investir mais, ou seja, fecha um círculo de desenvolvimento em gestão de pessoas...”

“é um processo que [...] motiva os funcionários [...] ele estabelece metas, mede, mede a competência, eu acho que é nesse sentido que ele motiva os funcionários a buscar cumprir seus objetivos e a ceder esses objetivos de modo que ele consiga resultados tendo a oportunidade de receber treinamentos melhor...”

“possibilitar criar um critério de remuneração variável de uma certa categoria de funcionários, atrelando o custo desse pedaço da folha de funcionários, ao resultado

[...] permitir que a empresa consiga remunerar adequadamente seus funcionários mais graduados dentro de uma certa faixa adequadamente, ser competitiva no mercado. [...] O segundo objetivo é ter um sistema de avaliação [...] bastante metódica, bastante estruturada que a empresa não tinha [...] fazer a cultura da empresa se adequar ao sistema de avaliação formal, [...] facilita a avaliação, porque a avaliação inicia do avaliado, a autoavaliação, segue a escala, a avaliação é submetida ao grupo de gestores para fazer as equalizações e, no fim, a definição dos grupos de potencial de talentos e aqueles que tem problemas, então, esse segundo objetivo, o processo de gestão de desempenho já está mostrando resultado rápido bastante claro, abriu a visibilidade da direção da empresa, de todo grupo e chefia no primeiro momento. [...] Terceiro, ligado com esse que eu acabei de falar [...] O planejamento estratégico gera necessidades futuras e dali você já tem [...] extrai do processo do processo de gestão de desempenho as informações para alimentar as necessidades que o planejamento estratégico está te indicando [...] o planejamento desse fluxo de movimento de pessoal necessário para atender uma posição futura. [...] Uma quarta característica importante, talvez não esteja muito clara como objetivo, mas obriga os gestores de pessoas a serem gestores de pessoas. Eles são gestores, eles têm grupos de comandados, cada um com a sua maneira de trabalhar. Vão seguindo regras da empresa, porém cada um com seu estilo próprio, o processo de gestão de desempenho forma no mínimo um vínculo [...] e isso obriga o gestor a se aproximar e abrir uma comunicação com o seu comandado, que ele não necessariamente faz no dia-a-dia, e isso é a parte que mais tem se mostrado. [...] isso nunca existiu dentro da empresa, acho que é um objetivo não explicitamente traçado, mas que está trazendo benefícios.”

“o primeiro deles, foi ter uma forma clara, objetiva, de avaliar, medir e premiar os resultados, porque, lógico, evidentemente, quando há o prêmio há o estímulo para que as pessoas tenham sua melhor performance.”

Ao responderem sobre as **contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional**, houve os seguintes relatos:

Presidente:

“já temos algumas contribuições [...] que é o caso dos trainees, a identificação daqueles trainees que realmente tinham um grande potencial e que já estão assumindo cargos bastante importantes dentro da companhia [...] E hoje temos gente preparada para assumir outras tantas gerências se a gente precisar.”

Diretores:

“já estamos passando por certas mudanças [...] estruturais e organizacionais [...] nós temos olhado o que nós fizemos com a ferramenta para poder desenvolver pessoas com determinadas habilidades e competência e para poder preencher lacunas que nós tínhamos dentro da nossa organização [...] a empresa procura crescer, empresa procura desenvolvimento de um modo geral, um crescimento não só no país, mas crescimento em outras localidades, fora do país. E todas essas ferramentas têm mostrado caminhos que a gente pode tomar, e os caminhos que a gente tem visto tem sido acertados, então isso acho que o processo de gestão de desempenho trouxe essa visão, trouxe essa possibilidade.”

“é um processo [...] que busca fazer com que as pessoas atinjam os seus objetivos, ele é essencial dentro desse processo de desenvolvimento da IDBC [...] além do que você consegue enxergar com clareza seus pontos fortes [...] onde você tem deficiência que precisam ser tratadas.”

“Já trouxe visibilidade pela direção da empresa do seu quadro de chefia [...] O ranqueamento dos talentos [...] a alocação desses talentos para desafios novos... Se não tivéssemos feito esse trabalho, dificilmente nós estaríamos com segurança de colocar alguns aí em desafios novos. A depuração do quadro, como já começamos a ver [...] no caso de demissões, por contingência ou por desempenho, todas elas têm uma coerência com o resultados das avaliações. Eu acho que essa fase de fazer o chefe abrir o jogo com seus avaliados, com seus comandados, na empresa inteira está acontecendo.”

“como se passou a medir performance e resultado, isso contribuiu até para essa visão mais moderna, que é de se ganhar por resultado, e não simplesmente fazer um nivelamento por função. [...] eu não senti repercussão, eu precisei procurar os que tiveram direito ao processo de gestão do desempenho (nota da pesquisadora: neste momento, referia-se à remuneração variável) e perguntar a eles [...] não ouvi

ninguém me dizer se isso foi bem aproveitado [...] eu venho de um tempo onde havia uma avaliação que era uma folha de papel parada 30 anos atrás, com pouca transparência e muitas vezes sem o acompanhamento e sem uma rotina que indicasse que ela havia sido repassada ao interessado [...] eu acho que foi um grande passo porque tem um segundo avaliador, tem uma segunda opinião, e é transparente, e depois do feedback, o pessoal, que faz parte da regra, a pessoa avaliada tem acesso ao que foi escrito, então eu acho tudo isso muito bom e faz parte do processo evolutivo melhorar esse nível. [...] foi uma evolução grande no processo de avaliação e, evidentemente, na contribuição da melhoria do desempenho de quem está sendo avaliado.”

Quando foi abordada a categoria **dificuldades na implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional**, pode-se extrair os seguintes relatos:

Presidente:

“As pessoas só conseguem entender [...] praticando o processo de gestão de desempenho. Se você não pratica, você não tem a percepção de tudo o que tem por volta dele. [...] e para você praticar você precisa ter disciplina [...] esse é o ponto, você praticar que é difícil...”

Diretores:

“nós tínhamos [...] um sistema de avaliação [...] era muito pessoal. [...] não tinha uma sistemática, não tinha uma estruturação, de tal maneira que as avaliações pudessem ser imparciais [...] então eu acho que a [...] primeira dificuldade foi uma barreira cultural [...] mostrar que essa nova ferramenta não era igual à outra [...] E acho que isso está trazendo bastante credibilidade ao sistema. Outro problema que nós temos, eu acho que é o problema da disciplina [...] O pessoal está percebendo, mas ainda o afã do dia-a-dia, os problemas que acontecem, estamos passando por uma turbulência monstruosa econômica no momento, isso acaba desviando o foco [...] antes, não tinha o feedback daquilo lá, morria na sua avaliação, no que você conversava com o seu funcionário naquele momento [...] isso aí ficava perdido do ponto de vista do sistema, e isso, o processo de gestão de desempenho é uma ferramenta que está aí registrado e, além disso, tem um feedback, tem um segundo

gestor que faz a avaliação, ou seja, quebra essa parcialidade da avaliação, acho que isso é o grande truque do sistema [...] a pessoa pode sempre estar olhando o processo de gestão de desempenho dela, ver o que a outra pessoa falou, qual era o ponto. Ele tem onde consultar, antigamente ele não tinha nada disso e eu acho que [...] se você não interagir, ou seja, se você não dá ou se você não emitir sua opinião sobre alguma coisa [...] fica um monólogo e não um diálogo, acho que isso é o grande truque do processo de gestão de desempenho.”

“ele foi um processo que foi bem colocado. Nós tivemos o primeiro ano de adaptação e aprendizado, o segundo ano nós já conseguimos tirar um proveito maior dessa ferramenta, eu acho que a grande dificuldade que eu enxergava nisso daí, é que já tínhamos passado por uma experiência frustrante, não com uma ferramenta como o processo de gestão de desempenho, era uma coisa muito mais simples, mas que tinha caído em descrédito. Então, eu acho que vencer isso aí, colocar o processo de gestão de desempenho de um modo em que ele tivesse sucesso e respeito dos gestores foi muito importante.”

“As metas e métricas estavam associadas a um outro projeto [...] e os dois nasceram praticamente juntos, e foi uma fase de aprendizado e ajustes. O segundo ano já está bem mais consistente. Acho que o segundo ano vai ser uma consolidação da métrica e do acompanhamento, acho que o terceiro ano é o que vai conseguir cumprir o cronograma dentro do previsto sem maiores dificuldades.”

“Eu acho que a principal dificuldade foi nessa questão [...] da relação pessoal, das vezes que as pessoas acham que o avaliador [...] não tem tempo para aquilo, que aquilo é mais uma tarefa burocrática [...] e a avaliação é uma coisa pessoal, é particular a cada avaliador, como tem que ser, cada pessoa é uma pessoa, então tem que ter um diagnóstico da performance e até da personalidade o mais próximo possível do que o avaliador acredita [...] nós avaliadores em todos os níveis temos que entender da importância da análise, da avaliação, que seja feita de uma forma que dê ao avaliado um feedback real, porque se disser: ‘Ah, ele cumpre muito bem a função’, o que você está dizendo com isso? Isso não é avaliação nenhuma.”

A próxima categoria abordada são as **limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional**, onde foram obtidos os seguintes relatos:

Presidente:

“O processo de gestão de desempenho sozinho não é suficiente para nada [...] é uma ferramenta que te ajuda a, por exemplo, treinamento, ajuda você a identificar, mas se você não faz o treinamento o processo de gestão de desempenho sozinho não te leva a lugar nenhum. Se você não tem um sistema de melhoria contínua, o processo de gestão de desempenho sozinho também não leva a lugar nenhum, quer dizer, na verdade são algumas ferramentas que você tem que vai fazer com que as coisas ocorram.”

Diretores:

“Limitações? Eu não vi limitação! [...] para o momento é até, levando em conta que não tínhamos nada, eu acho que nós estamos, nossa! Andamos demais, num curto espaço de tempo, e não tenha dúvida eu acho que isso se deve a visão muito clara que o (cita o nome do presidente) tem desse fato todo, pelas experiências passadas que ele teve de outras organizações [...] Quando a empresa passa por uma profissionalização, essas coisas que um dono tem autoridade de fazer, no sistema profissional você tem que ter medições, para poder ter um retorno [...] o sistema profissional leva automaticamente a isso aí, e isso acho que o (cita o nome do presidente), na minha opinião, tem isso muito claro, porque isso está introjetado nele, e isso ele tem passado para a gente. [...] precisamos ter muito mais, isso eu me incluo nisso aí, a autocrítica é muito forte nesse sentido, é ter a disciplina de entender a importância disso e estar fazendo, acho que isso é mais importante.”

“eu acho que ele tem um papel a cumprir [...] e ele cumpre. Eu não vejo que ele tenha deficiências... Para o objetivo dele, acho que ele é eficaz.”

“Ela não traz limitação, porque mesmo que ela esteja em uma fase não tão perfeita, não tão redonda, ela dá uma visibilidade muito melhor que a anterior. Ela não está redonda, por exemplo, não existe ainda uma boa homogeneidade de critérios entre os avaliadores e isso dá distorções que a gente está tentando corrigir nas rodadas

de interação necessária para poder ajustar, mas acho que gradualmente os critérios vão ser mais homogêneos e aí essa dificuldade some.”

“eu estou menos envolvido com o processo de gestão do desempenho do que eu gostaria e deveria. A razão principal é porque [...] a maior parte da [...] ficou fora do prêmio do processo de gestão do desempenho, [...] eu só tenho olhado isso do ponto de vista da avaliação, então eu vejo que, é uma nova cultura na realidade, que está se implantando na empresa e ela precisa de maturação e eu acho que todas essas coisas, em qualquer setor, tem que haver duas vias, se você está implantando uma coisa nova, e é o que está acontecendo, está implantando uma nova tecnologia, uma nova sistemática, quem está sendo abrangido por ela tem que entender para que serve e as pessoas, agora, entenderam no bolso, com a remuneração, por isso que eu disse que eu senti pouco aproveitamento desse benefício. [...] Faz diferença.”

Quando perguntados sobre como entendiam ter sido a **negociação do processo de mudança organizacional**, presidente e diretores relataram:

Presidente:

“esse processo de negociação, na minha opinião, não começou [...] nem em 2007, nem quando a gente foi pro novo mercado. Essa empresa, se você pega a evolução dela, ela já vinha sendo preparada pelo Sr. (cita o nome de um dos fundadores), pelo Sr. (cita o nome de outro dos fundadores), para algum outro caminho, em 1972 eles abriram capital, então eu acho que eles já tinham a percepção de que as coisas são dinâmicas e que você tem que ir mudando. Então, a minha percepção é essa, e que chegou um momento que todos tinham as suas preocupações, mas tinha que dar o passo seguinte que era a família praticamente sair da diretoria, e pelo o que eu entendo até agora não dá para reclamar do que foi feito, pelo contrário, acho que estão todos satisfeitos com as coisas que estão acontecendo. Agora, se não tivesse toda essa base que foi criada, a possibilidade de sucesso não seria a mesma, então o valor, ele é contínuo, ele continua baseado numa base que foi muito bem construída. Mas não acho que isso foi uma coisa que foi agora, ela vem de longo prazo. [...] Acho que muita gente aqui é ávida por isso, então essas pessoas que

eram ávidas se sentem confortáveis. Aquelas que não se adaptaram a essa nova realidade, acho que elas se sentem incomodadas e se sentem ameaçadas.”

Diretores:

“Eu acho que o fato de você ter feedbacks muito claros tem facilitado demais essas mudanças todas, de tal maneira que você consegue tomar certas decisões. [...] Então, dentro daquele conceito de [...] vinte, setenta, dez [...] você consegue tomar decisões e saber que suas decisões estão sendo decisões tomadas com imparcialidade, decisões profissionais e não decisões emocionais. [...] acho que isso está trazendo ferramenta para a gente questionar decisões [...] são decisões que tem mais alguém que está olhando o que você está fazendo, baseado em informações que estão no sistema [...] eu falo desse jeito porque se a IDBC fosse uma empresa colocada numa cidade como Campinas, como São Paulo, talvez essas imparcialidades fossem mais naturais. [...] Dentro da nossa empresa nós temos um monte de pessoas que lá fora têm um grau de relacionamento muito grande [...] Eu sou de fora, nós estamos imunizados com relação a isso daí, mas se você vê pessoas aqui de dentro da empresa você vê que é primo, cunhado, irmão, sogro, neto, existe um envolvimento fora, que às vezes a gente não sabe [...] Isso o sistema está trazendo essa isenção aí, e essa isenção traz, como fica registrado, como fica estruturado, você acaba podendo questionar outros julgamentos que outra pessoa fez. [...] Então volto a dizer: se fosse uma empresa colocada em outro ambiente, talvez, fosse mais simples até, mas isso acho que o processo de gestão de desempenho trouxe essa imparcialidade.” Perguntado se a negociação, então, na percepção dele, havia sido realizada através do feedback sobre o desempenho delas, ele confirmou.

“foi um processo que foi iniciado com um planejamento com uma estratégia de crescimento da empresa que passava por uma preparação da empresa para entrar no novo mercado, uma empresa com governança corporativa bastante forte, e foi um processo de amadurecimento, não aconteceu da noite para o dia, isso foi bem planejado e acho que vem acontecendo com um sucesso muito grande, porque ele foi feito com um processo de convencimento, então eu acho que isso foi extremamente importante.” Questionado sobre se houve imposição, respondeu: “De

maneira nenhuma, sempre foi por convencimento. Se fosse imposto, a gente não estaria nem na metade do caminho.”

“Foi bem inteligente. Nós lançamos o pirulito, mostramos o doce pra criança e depois saímos atrás, quer dizer, tem um componente motivador bastante forte que é a parte financeira da remuneração variável que atinge uma quantidade muito grande de pessoas que influenciam o resultado da empresa, então, eu acho que isso foi o anúncio do projeto foi com essa informação categórica que vai ser assim, com as regras sumarizadas no início e depois bem-detalhadas e bem-definidas. A regra é firme, não mudou, o pessoal acredita nas regras. Eu acredito que no primeiro momento que ajudou o programa a ser bem aceito, foi uma expectativa de um crescimento muito importante, pois o ano em que foi introduzido era muito favorável, e o ano seguinte, 2008, seria tão bom quanto e, portanto, teria resultados, então foi um incentivo muito forte, foi muito bom. À medida em que toda a métrica foi sendo definida, os parâmetros foram sendo definidos, o pessoal começou a perceber que não era simplesmente um aumento de salário quase que automático, só em função da classificação na avaliação da pessoa. [...] paralelo com outros projetos o pessoal notou uma mudança radical que a empresa estava implementando, e todo aquele treinamento, com aquela obrigação de fazer os projetos e isso estando ligado ao processo de gestão de desempenho, fechou as pontas...”

“Eu acho que foi um processo muito suave e muito bem aceito porque, primeiro lugar, foi muito transparente. Todas essas coisas que envolvem a vida pessoal e a vida profissional e que envolvem avaliações, remunerações, tem que ter critérios muito claros e transparentes porque envolve as pessoas, e isso foi muito bem feito, foi muito bem elaborado, desde a primeira apresentação global a todas as chefias, assessorias [...] eu acho que foi estrategicamente muito bem pensado. Vendeu-se o conceito, como deveria ter sido feito mesmo, o conceito não ficou dúvidas, tanto que não houve resistências, o que há na realidade é, não sei se a palavra... é um certo comodismo na hora de fazer a avaliação e eu insisto, estou até sendo repetitivo, mas esse é um ponto forte e importante, porque ele é que vai servir depois pra todas as medições posteriores, mas no ponto de vista da implantação de uma nova cultura, e mais do que tudo, veio ao encontro do que todo mundo queria, que era um ranqueamento da performance, vamos chamar assim, todo mundo queria isso. Muitos até podem ter dado tiro no pé porque não tinham uma autocrítica

suficientemente evoluída e achavam que estavam melhor do que estavam. Isso faz parte também do autoconhecimento das pessoas, mas eu acho que foi muito bem feita a implantação, só que eu acho que precisa de sustentação, que uma boa iniciativa ela não se extingue na implantação, pelo contrário, como é uma nova cultura ela precisa, a brasa toda vez tem que ser soprada um pouquinho, porque tu vê, agora nós estamos em julho já e a avaliação de 2008 ainda não está fechada...”

Foi solicitado que descrevessem **contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual**, ao que responderam:

Presidente:

“Acho que toda a reestruturação que a gente está fazendo, através das sessões de análise que a gente tem feito anualmente, da estrutura organizacional [...] Se a gente não tivesse esse processo todo estruturado, a gente poderia fazer e cometer mais erros, eu acho que a gente comete menos erros tendo esse processo já elaborado, a gente já sabe quem é quem, discutido em todo nível de diretoria, sabendo quem pode assumir mais, quem pode assumir menos, e gerenciando. Eu acho que quando a gente fez a reestruturação que a gente fez recentemente, a gente fez com um grau de certeza de que estava fazendo certo por causa do processo que a gente vem desenvolvendo. Eu lembro que quando eu cheguei aqui, três meses depois que eu estava aqui, que teve o problema da reestruturação da (citou o nome de uma área fabril), que foi uma coisa que, juntamos meia dúzia, [...] não foi um processo estudado, com uma sequência. Agora, quando a gente fez, a coisa já estava muito mais processada na cabeça das pessoas, porque nós viemos praticando isso nos últimos dois anos. O mais importante é o processo que você vai desenvolvendo. [...] Uma das ferramentas que eu acho que é muito boa, e tem dado bom resultado no gerenciamento, identificando gaps, identificando oportunidades, identificando necessidades.”

Diretores:

“Hoje nós estamos passando por reestruturação [...] O processo de gestão de desempenho deve ser a fonte de informação para a gente procurar os talentos que a gente vai precisar para a frente. Acho que isso é o grande ponto. Eu não quero, eu sou bastante otimista nesse sentido, acho que daqui para a frente nós só vamos ter

que olhar o processo de gestão de desempenho para procurar talentos e não para procurar os que ainda estão lá nos 10 % a desenvolver.”

“eu acho que o processo de gestão de desempenho foi uma ferramenta vital, uma vez que, no fundo, ele motiva as pessoas. Ele é um clareador das idéias, ele é um esclarecedor das idéias, organizador das idéias. O processo de gestão de desempenho, uma vez feito, dá a você uma visão muito clara do potencial das pessoas que você tem na mão, da fragilidade que você tem que atacar, e te permite fazer uma planejamento de recursos humanos muito rico, além de te direcionar, ou te dar a posição que você está em relação as metas, eu acho que ela é muito clara, eu acho que talvez sem ele nós tivéssemos com as idéias e as ações desorganizadas, eu acho que com ele a gente consegue ter isso tudo bem organizado e portanto ter um resultado melhor.”

“O processo de gestão de desempenho nos deu uma base muito mais segura para a gente trabalhar e tomar decisões muito mais seguras.”

“Eu não consegui avaliar, pro cenário de hoje [...] porque o processo de gestão do desempenho está precisando de um reforço [...] da mídia dele, sabe de manter ele sempre vivo, o que é, porque que é e tal, e outro lado também, na atual fase, as prioridades são outras, quem está, por exemplo, envolvido com o processo de gestão do desempenho, sendo avaliado e tal, o processo de gestão do desempenho passou a ser pra ele a menor das preocupações, a preocupação pra ele é a manutenção do emprego, então isso foi lá para uma gaveta, para ser lembrado numa outra fase [...] se ele entendesse que o processo de gestão do desempenho é parte importante na avaliação da manutenção do emprego [...] especialmente nesse momento de dificuldades, que as decisões tem que ser tomadas em cima de dados concretos e às vezes até em colegiado, dependendo da função. O processo de gestão do desempenho é uma ferramenta importante, acho que nem todos se deram conta que essa é uma das ferramentas principais pra avaliar o momento dele dentro da empresa. Sendo politicamente incorreto, se seria dispensável ou não, o quão dispensável ele seria, o processo de gestão do desempenho é uma ferramenta importantíssima nisso daí.”

A próxima categoria de pergunta foi sobre o **sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas da IDBC**, ao que responderam:

Presidente:

“Eu acho que tem a ver com aquele que se sente confortável com a oportunidade de fazer as coisas acontecerem e se sente bem, e aquele que se sente ameaçado.”

Nesse momento, foi perguntado se ele, então, entendia que foram criados dois sentimentos antagônicos, pessoas confortáveis e pessoas ameaçadas, na sua maioria, o meio termo não aconteceu, ao que respondeu: *“Eu acho que é dinâmico, teve aquela turminha que no começo ficou naquela de ‘será que dessa vez é para valer?’, então eu acho que essa turminha foi diminuindo de tamanho.”*

Entrevistadora: E aí foi para um lado ou para o outro? *“É.”*

Diretores:

“nesse contexto todo acho que ainda nós estamos aprendendo muita coisa. [...] nesse sistema de metas o pessoal percebeu que metas estão aí para serem cumpridas, [...] esse pessoal está sendo questionado. [...] independente disso, a própria cultura que está se instalando na empresa, cultura essa que vem vindo pelo processo de gestão de desempenho, vem vindo pelo Lean Six Sigma, pelo departamento de melhoria contínua e tudo isso daí, o pessoal está muito mais antenado, muito mais ligado nas metas e nos indicadores, o pessoal sabe que aquilo lá que antes era meramente uma informação que ele fazia, passava, ele até não sabia o que ia acontecer com aquilo depois ele não via mais retorno, agora não, com tudo isso agora tem uma retroalimentação. [...] na parte dos indicadores de desempenho, mesmo até desempenho ambiental que não tem nada a ver, mas está todo mundo preocupado, está todo mundo imbuído daquela gana de fazer com que o indicador seja a melhor coisa para a organização como um todo. A gente está deixando de enxergar o próprio umbigo para enxergar o corpo como um todo, acho que isso é uma das grandes mudanças que isso tudo tem trazido...”

“Eu acho que a grande maioria pensa como eu, vê o processo de gestão de desempenho desse modo, de um modo positivo, uma ferramenta útil. Lógico que deve existir aquelas exceções daqueles que acham que é mais uma coisa para fazer, eu acho que essas pessoas são exceções eu não consigo enxergar alguém

que esteja pensando assim, eu acho que vão acabar cedendo aos resultados, mas eu não tenho a percepção de ninguém na alta administração, na média administração, na gerência, que tem uma visão não positiva do processo de gestão de desempenho ou que faça o processo de gestão de desempenho por obrigação. Se existiu, na medida em que foi evoluindo nas nossas reuniões, principalmente na alta administração, isso daí já foi superado.”

“Quando, um-a-um, eu ia fazendo a avaliação dos chefes junto com meu gerente, [...] alguns eu conhecia com maior intimidade e outros com menor intimidade. Hoje eu conheço o trabalho de todos os chefes, um por um eu sei o que o cara fez, como é que ele fez, se ele está fazendo bem, se ele está fazendo mal, qual o seu potencial, quais as suas pretensões... Não tenha dúvida: hoje, eu sei que esse cara aqui naquele lugar ali, vai dar certo... e eu estudei... então, essa interação que acontece com o gerente, com o seu chefe, agora com o pessoal do administrativo, um parâmetro eu tenho certeza, e eles falam claramente, que trouxe uma melhoria de relacionamento de contato, trouxe um nível minimamente desejável a todo mundo, porque tem aqueles que eram bem melhores nisso que outros, todo mundo passou a ter o mínimo, que é sentar com o camarada e conversar com o camarada abertamente, porque o cara escreveu e você tem que perguntar por que o cara escreveu [...] Indiretamente, eu conversei com cada um dos avaliados dos meus subordinados e conversei com meus subordinados e meu chefe conversou comigo. Esse é o primeiro ganho, o processo de gestão de desempenho consolidando-se, está mudando o relacionamento entre funcionários e chefiados. Isso, para mim, é claríssimo, é o principal objetivo que a gente já está conseguindo já no primeiro e segundo ano.”

“não senti repercussão na proporção da importância, ou seja, não senti repercussão, não estou dizendo que não tenha tido resultado concreto, mas eu não tive o feedback das pessoas falando ‘poxa vida, aquilo que foi falado em dezembro de 2007, olha como já deu um resultado imediato... no primeiro ano, mesmo como todos os altos e baixos nós conseguimos isso aqui’. O que para mim foi realmente importante são os níveis de ranqueamento, [...] ficou muito fácil pro gestor analisar sua equipe, e nos auxiliou mesmo, nós da (citou o nome da área), a fazer as mudanças que nós fizemos, até mudanças, dadas as circunstâncias que a companhia atravessa.”

7.4.2 Relatos dos gerentes

Ao serem indagados sobre os **objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional**, os gerentes relataram:

“é uma forma estruturada da gente conhecer bem os nossos funcionários e poder ponderar [...] dando uma especificação direta do desempenho de cada um, e o que a gente espera de cada um. Eu diria assim, primeiro a gente conhece bem o funcionário, conhece o que ele tem de principal, qual que é a vida dele, o que ele faz da vida, o que ele faz aqui dentro da IDBC e também aquilo que a gente estabelece de meta e como é que está sendo o desempenho dele, acho que isso é o principal aspecto.”

“Na minha visão, era necessária uma ferramenta que fizesse com que a gente estruturasse um processo, e avaliação também de estabelecimento de metas do desempenho, isso faz com que todos de certa forma a convergir para os objetivos de acordo com que a organização quer. Antes eu acho que isso era meio disperso, a gente talvez perdia foco, cada um ia para uma direção, nem sempre para a direção que a organização estava querendo. E essa ferramenta possibilitou você fazer a comunicação, e como é que a empresa está enxergando o desempenho de cada um, e estabelecesse junto ao avaliado metas e objetivos.”

“o sistema que nós tínhamos anteriormente, ele se demonstrou muito ineficaz, as pessoas não faziam na prática. [...] a gente fazia até sem conversar com os funcionários porque você tinha que entregar os documentos lá [...] não tinha um ciclo completo [...]. Então, quando eu acho que a empresa decidiu mudar isso daí, ela entendeu que é um processo importante [...] exatamente para a gente manter talentos dentro da empresa [...] se você não se atentar nesses detalhes de avaliação de quem você está mantendo aqui, você acaba se acomodando e você não fica com a equipe ideal, nos requisitos que o dia-a-dia te exige. [...] a empresa colocou isso daí, até para nós gestores, a gente pensar no problema, ver o problema, tratar do problema [...] porque você não assumia nada, não cobrava nada e todo mundo ficava nessa, então não mudava nada.”

“Entendo que o processo de gestão do desempenho está alinhado com o atual momento em que vivemos, ou seja, um mercado cada vez mais competitivo e que, dessa forma, também exige que a empresa tenha maior visibilidade e incentive o aumento de competências de seus gestores. Eu vejo o processo de gestão do desempenho como ferramenta importante na criação desse ambiente, que naturalmente passa a exigir maior esforço e competência por parte de seus gestores.”

Sobre as contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional, seguem alguns relatos:

“Eu acho que a IDBC, [...] a partir do momento em que ela estabelece metas, [...] e isso passa a ser uma questão de remuneração [...] eu acho importante que cada gestor [...] avalie de uma forma uniforme e tenham segurança que essa informação vai ser bem entendida tanto pelo funcionário como pela chefia [...] Uma outra coisa que eu acho que é muito importante é o processo de feedback que a gente teve [...] A gente não tinha um sistema de feedback adequado, a gente não estava preparado para fazer esse feedback, e às vezes a gente tinha até medo de fazer um feedback. [...] tem outras coisas que ajudam em uma mudança: a própria forma da estrutura da empresa, as pessoas com idéias novas, a própria questão que a gente tem aí em paralelo em todo esse processo aí, que o processo Lean Six Sigma [...] O processo todo se mostrou depois de um ano, quando se terminou um ano, eu falo assim: ‘ah, então a gente sabe para que serve e serviu cada uma das coisas’... e como a gente chegou, se chegou bem, se não chegou bem nas metas que a gente tinha estabelecido... então, esse processo de mudança. Eu acho que nesse primeiro ano foi um processo muito forte e a gente precisou ter muita força em querer se adaptar e mudar, principalmente a gente que vem de uma época um pouco mais..., está há bastante tempo na empresa, que ela tinha uma forma de tratar esses assuntos e agora a gente tem uma nova forma.”

“Ele forçou a todos a dar um feedback para os seus subordinados e seus superiores. Ele padroniza uma forma de comunicação nesse sentido. Coisa que antes você ficava meio na gestão individual de cada um, não tinha um padrão ainda, acredito que tinha gestores que faziam isso naturalmente e gestores que talvez nunca fizeram, ou se fizeram, fizeram de uma forma não estruturada, não padrão. A forma

em que ele foi implantado ele estabeleceu um padrão, normalizou como todo mundo ia fazer a avaliação, como ia se dar o feedback, houve toda uma preparação muito bem planejada e estruturada, isso de certa forma ele facilita a trazer um resultado positivo para empresa.”

“Às vezes, [...] quando você percebe que você tem que fazer, e você tira o proveito dessa coisa, eu acho que aí você sai ganhando. [...] Então, o que eu vi de mudanças: primeiramente, o funcionário sabe que está rolando as informações dele, ele sabe que vai ter que conversar em um determinado momento com a sua chefia, que é um momento de exposição. Por exemplo, eu tive um dos funcionários que todo o processo do feedback do processo de gestão de desempenho, a pessoa se manteve chorando de emoção, porque ela nunca tinha tido a oportunidade de falar de sentimentos extremamente fortes, e é o grande problema da nossa correria. [...] Uma das coisas que eu acho que até contribuiu, pelo menos para mim, é essa parte de fazer você parar e observar essa parte e conversar com o seu funcionário, e aí você vê um ou outro, que tem mais ou menos facilidade para expor coisas, tem gente que espera esse momento para poder falar para você. [...] eu acho que aí o processo de gestão de desempenho abre espaço para isso, e aí você consegue arrumar um tempo, e esse dialogo é importante, ele é importante porque, até para os próprios funcionários saberem o que você pensa. [...] para eu ter que parar para fazer uma atividade disso daí se eu não fosse obrigado eu não iria parar pelo volume do trabalho. [...] A cultura da empresa passou por grandes alterações. O processo de gestão de desempenho, eu acho que é um elemento dessa mudança, mas a empresa teve mudanças assim, fortíssimas, algumas boas, outras, nem tanto. Quando você conversa com o funcionário, o que eu senti assim, em termos de motivação, aquele negócio de vestir a camisa, nós perdemos muito com isso, [...] em termos de comprometimento, não em desempenho, eu vejo que em termos de desempenho eles desenvolvem as atividades, em termos de ligação com a empresa, eu entendo que nós perdemos isso, mas em termos assim, não sei se são todos, eu vejo hoje a empresa exige muito mais empenho nosso, principalmente de chefia, eu acho que a gente é muito mais exigido do que era antigamente. Antigamente, as chefias, de um modo geral, eram extremamente tranquilas. Hoje, eu vejo por mim, pelas minhas chefias, que a gente é muito mais exigido. Então, eu acho que nesse aspecto foi muito bom, em termos de desempenho do pessoal, a gente via coisas na

IDBC que era uma piada... Em uma multinacional, a gente via que muito neguinho aqui tinha rolado a cabeça facinho... [...] em contrapartida, eu vejo uma sombra de medo, as pessoas perderam a confiança, porque as coisas podem mudar muito repentinamente, ninguém mais é seguro, em nenhum nível.”

“uma contribuição imediata foi sacudir os colaboradores envolvidos no processo de avaliação, fazendo-os deixar a zona de conforto, sabe aquela conhecida história da rã que começa a ser aquecida e não percebe nada, daí, quando tenta reagir, é tarde demais? Pois bem, a zona de conforto é perigosa para toda a empresa e o processo de gestão do desempenho balança a frigideira.”

Ao abordarem as **dificuldades na implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional**, os gerentes relataram:

“eu acho que primeiro é o conhecimento do todo, a gente não tinha a visão do todo, a gente sabia que tinha que fazer, mas não sabia muitas vezes o que isso iria refletir lá na frente, então isso é uma coisa: apesar disso ter sido explicado, mas a gente até sentir aquela mecânica toda funcionando foi um pouco complicado, mas isso acho que foi um fator que prejudicou um pouco. [...] eu acho que essas foram as dificuldades maiores, mas eu acho que para um processo que a gente teve que fazer em um ano praticamente, onde tem que ter software, treinamento, eu acho que todo mundo que estava comigo entendeu.”

“Tempo. Eu diria que nós começamos atrasados e tínhamos metas e cronogramas a serem cumpridos, isso de certa forma fez com que, eu acredito que em algumas áreas, alguns gestores tiveram dificuldades de conseguir fazer uma avaliação mais adequada, acabou todo mundo fazendo, mas eu diria que isso de certa forma teria prejudicado muitas avaliações, porque que o tempo foi curto para um processo de implantação inicial.” Questionado sobre se o tempo deveria ser maior, *“Eu não diria tempo maior, eu acho que ele estava dimensionado, mas as fases foram encurtando no final, a gente perdeu muito tempo no começo e, na hora que fomos executar as avaliações, o tempo começou a ficar curto. Dependendo da quantidade de avaliados que cada gestor tinha, isso pode ter sido um complicador.”*

“a maior dificuldade do processo de gestão de desempenho é a pessoa se conscientizar que aquilo é uma coisa necessária, muitos fazem porque [...] tem que fazer, se você não fizer eu vou dar uma dura em você. Eu acredito que, à medida que o processo vai amadurecendo, essa coisa vai ser tão natural, que até com o tempo novas coisas serão incrementadas, até para você ter mais informações, outras formas até de fazer avaliação. [...] à medida em que a gente usa a gente vai aprimorando o sistema.”

“a principal dificuldade, sem dúvida, foi a cultura organizacional, eu quero dizer, a necessidade de se mudar a cultura organizacional. A velocidade de implantação também foi outro questionamento comum. Em relação à cultura organizacional, sem dúvida, o feedback foi ferramenta fundamental para a implantação, por não estar enraizado no dia-a-dia da organização, acaba muitas vezes sendo utilizado de forma inadequada, gerando muitas vezes o sentimento de injustiça, muitas vezes ouvi: ‘sempre servi e dei conta do serviço, agora não sirvo mais?’. Esse é um grande desafio para os avaliadores, nós, que somos primeiro e segundo gestores. Em relação à velocidade, muitos colaboradores reclamaram que foi tudo muito rápido, de novo o problema da zona de conforto, e aqui cabe uma ressalva à organização e controle por parte de todos. Eu, pessoalmente, acho que a velocidade foi adequada ao momento.”

A próxima categoria refere-se às **limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional**, em que destacam-se os seguintes relatos:

“Naquela parte onde a gente tem aquelas notas, nós precisávamos ter um comparativo, nós temos lá um ano, depois a gente registra, eu não lembro o nome, eu sou péssimo para essas coisas, então acho que ali precisava ter uma forma de dizer [...] ao longo dos anos ter essa visão [...] porque eu é que fiz na mão [...] Porque é uma forma importante de você dar a nota, e falar assim: ‘não, peraí, isso aqui o ano passado, por que que foi diferente?’ [...] eu sou do tempo daquela avaliaçãozinha amarela, [...] Aí, nós ficamos um tempão sem fazer isso daí, então a gente desaprendeu, até certo ponto, a avaliar, a ter esse critério todo. Então, em gestão, para mim, tem muito a ver com a questão de tempo, tempo para gestão é importante, ao longo de um tempo você tem que sentir a mudança e refletir sobre

elas, ver e traçar à medida em que elas vão se consumando e você vai traçando novos objetivos, novas metas, então eu acho que aí ficou uma lacuna nesse período aí.”

“Como implantação, eu acho o que faltou foi a ausência de metas para você ter um parâmetro de avaliação. Como não existiam metas, isso de certa forma prejudicou, isso deixou muito no subjetivo, a gente teve poucas medições objetivas para de certa forma você poder avaliar, mas isso é natural porque é a primeira vez que você começou a fazer. [...] No segundo ciclo você já começa a enxergar se o avaliado trabalhou de acordo com as metas, você começa a ter referências, tem coisas subjetivas, mas tem coisas objetivas que vão te ajudar a avaliar, inclusive pode complementar aquilo que você avalia subjetivamente.”

“Aqueles itens que a gente atribui notas [...] Às vezes, aqueles itens, dependendo para qual o cargo você está fazendo o questionamento, ele muda totalmente a importância, o contexto da pergunta. De repente, conforme o perfil do cargo [...] se ficar muito aberto você perde o controle de ano-a-ano, é uma coisa que você não pode fechar demais, mas também não pode abrir muito, mas que você pudesse ter uma liberdade de fazer um set-up daquelas questões de uma forma diferenciada conforme o cargo [...] Ao mesmo tempo que... outra coisa, o ano passado um dos itens que eu não gostei da nota atribuída foi a capacidade de liderança, por que eu me considero um líder, e foi uma nota aquém das outras notas, que eu não me considero tanto. Então eu queria expor o que eu penso a quem atribuiu aquela nota, até registrar para ficar isso como um histórico. [...] quando eu falei isso na avaliação, ela praticamente morreu, estagnou ali, eu acho eu deveria ter o direito de registrar e contestar, eu posso concordar, como eu posso discordar [...] Mas eu acho que estas contestações são interessantes e necessárias. [...] a chefia tem que saber que é natural, a chefia tem que estar preparada. Eu não diria que a chefia da IDBC de um modo geral, elas estão preparadas, porque tem muita daquela formação antiga que em hipótese alguma possa ser contestada, o que a chefia falou, tinha que dizer amém, eu discordo disso. A gente aprende muito quando alguém contesta você. Então a contestação, eu acho que é importante para os dois lados, ninguém é dono da verdade.”

“a maior limitação, para mim, foi o despreparo por parte dos gestores, ou seja, a falta de maturidade no processo. Em outras palavras, a correta compreensão das pessoas em relação à importância de cada um no processo foi a maior limitação. O papel do primeiro gestor é muito importante, é a janela que se abre para a aceitação e compreensão da importância de todos no processo de implantação do processo de gestão de desempenho, é o momento de deixar claro que é uma decisão estratégica da empresa, que vai criar um diferencial enorme no profissional, não só favorável para a empresa, mas para a carreira profissional do colaborador, dentro ou fora da empresa.”

Questionados sobre como entendiam ter sido a **negociação do processo de mudança organizacional**, seguem alguns trechos de respostas:

“esse processo de negociação foi assim, eu fiz umas duas ou três reuniões, não me lembro, do pessoal explicando o que deveria ser e dizendo que todo mundo tinha que ficar ali à vontade para poder preencher aqui que cabia a eles, e expliquei um pouco do processo até o final, daquilo que a gente conseguia explicar. Até foi bom, o pessoal entendeu legal e conseguiu se situar e também não ficar assim achando que fez demais, ou fez de menos, todo mundo fez aquilo que estava dentro do processo, daquilo que era esperado. Isso eu estou falando, quando ele fez a minha avaliação, porque tem dois lados, tem para cima e tem para baixo. Então o lado de cima, eu acho que foi facilitado por causa disso, porque é uma convivência que a gente tem de bastante tempo, então isso facilitou, tanto para ele fazer a minha avaliação, e quando ele me deu o feedback, como você me explicou, assim como eu com meus funcionários na hora em que eu dei o feedback para eles, aliás quando eu preparei, analisei cada um, fui fazendo, então, às vezes eu troquei algumas idéias com o (cita o nome do superior), falando, olha a avaliação desse caso aqui. Então eu acho que assim a gente conseguiu representar tanto o meu superior quanto o meu pessoal, a gente conseguiu realmente mostrar aquilo que são coisas que a gente tem melhorar, que a gente tem que fazer, são as lacunas que a gente tem trabalhar e aquilo que a gente está bem, eu acho que foi o nosso processo que ficou bem ajustado e o pessoal conseguiu entender bem.”

“Particularmente, eu não fui envolvido, eu diria que isso foi determinado e a gente teve que seguir. [...] Veio uma determinação de cima para baixo. Eu até acho, de

certa forma, que isso ajudou. O resultado que eu estou falando de tempo poderia ter sido pior se a gente tivesse que envolver muitas pessoas, acho que isso ajudou, acho que isso é uma forma, é uma estratégia positiva para você implementar, para você começar. E depois, com o tempo, você vai fazendo as melhorias. [...] eu acho que ajudou a fazer a coisa começar a funcionar imediato, mais rápido.”

“Eu não diria que houve negociação. Muitas coisas, eu não sei se eu sou ousado em dizer, foram impostas, mas é que aparentemente ocorreram. Eu acho que a empresa tem que tomar cuidado que a pessoa que trabalha aqui, ela tem que ser vista como um ser humano [...] a gente não pode pensar que a nossa vida se resume em trabalho, e a nossa vida, ela reflete no trabalho, e as outras coisas que a gente faz lá, ela vai refletir. [...] eu acho que tem que ter um equilíbrio, a empresa não pode fazer uma cobrança exacerbada, por que ela vai retirar tanto de um lado que perde o equilíbrio, isso não é bom. [...] eu acho que a empresa tem que tomar cuidado, exatamente para não esquecer do funcionário como um ser humano. [...] uma negociação ela é muito interessante quando tem o ganha-ganha, os dois lados têm que ganhar, negociação é isso. [...] Eu diria que não teve negociação, e aí a parte mais fraca obviamente pode sair perdendo. Outro dia, o (citou o nome de seu diretor) me falou uma coisa interessante, que ele gostaria que os funcionários, quando entrassem na IDBC, se sentissem satisfeitos de trabalhar na IDBC, e eu concordo com ele, tem que ser assim. Só que essa coisa, não acontece só com iniciativa dos funcionários, a empresa tem que cobrir certas coisas para dar essa satisfação para o funcionário. [...] se o funcionário está trabalhando com medo, eu acho que tem alguma coisa não saudável, por que medo não é um sentimento bom...”

“não enxergo como tendo havido negociação, foi uma ferramenta estratégica, importante para a sobrevivência da empresa e que, por essa razão, não foi negociada, foi imposta, e eu não vejo outra forma de se conduzir, principalmente se tempo é dinheiro.”

Aos gerentes, foi perguntado quais eles entendem terem sido os **impactos para as chefias**, ao qual responderam:

“eu acho que o impacto inicialmente foi minimizado porque, quando o programa foi apresentado tanto a nós quanto para a chefia, nós ouvimos a mensagem da mesma pessoa, da mesma forma, sem nenhum filtro, sem nada. Isso para mim eu acho que foi importante e o momento também era importante, porque eu via que era o processo da mudança, então aquilo lá fez um impacto muito bom, eu acho que nossa chefia soube, entre aspas, amortecer esse processo, amortecer no seguinte sentido, de aparar a situação e poder fazer esse processo. Eu acho que ninguém ficou deprimido ou oprimido de fazer. Todo mundo fez porque achava que era importante, e acham que é importante, e colaborou o máximo que pôde dentro das limitações de cada um. Eu ouvia, até entre eles, ouvia: ‘Como é que você preencheu aqui’ [...] o pessoal se sentiu tranquilo de fazer. Então, não teve ninguém obrigando a fazer, mas tinha um prazo para fazer, mas eu acho que, dentro do prazo, acho que todo mundo conseguiu fazer, apesar do atropelo, porque era uma época complicada.”

“Eu acho que ele fez com que cada um se sentisse mais dono do seu negócio, dos seus processos [...] isso deu mais responsabilidade. Porque isso, associado com metas, cada um passou a enxergar e definir que tinha que trabalhar em uma direção, deixou de ser aquele negócio simplesmente de seguir normas, ele passou a ter a obrigação de seguir normas e também de questionar as normas para que as coisas melhorem, e cheguem nos resultados, então acho que isso fez com que todo mundo abrisse os olhos nesse sentido. [...] Eles se tornaram mais gestores ativos, antes nós tínhamos uma gestão mais passiva. [...] alguém te manda e você simplesmente obedece. Eu chamo de ativa, aquele que alguém manda, e ele critica positivamente. [...] isso estimulou de certa forma que, para ele chegar nos resultados, ele ter desempenho, ele passou a ter que enxergar a forma de também ter que fazer isso melhor, antes era cômodo [...] Obrigou que as pessoas saíssem do comodismo, não sei se é comodismo, mas na acomodação que é natural, principalmente numa empresa como a nossa, as pessoas têm muito tempo de casa, então é natural que com o tempo as pessoas vão se acomodando e vão se acostumando com as coisas, vão se acostumando com os cenários e deixem de enxergar outras coisas. Com a avaliação do desempenho, o cara passou a enxergar o quadro, e dizer: ‘olha esse quadro está torto, tem que endireitar ele’.”

“A gente pensa assim, se eu fui justamente, ou injustamente avaliado, é difícil para a gente ver e aceitar os nossos pontos de melhoria. Agora, como nós fomos avaliados se isso é bem feito, traz um ganho tremendo, porque tira a gente da zona de conforto. É que eu não vejo assim, o que a chefia teve de diferente, é por causa das metas? Acho que é assim, é uma avaliação, o que pode diferenciar o funcionário de um chefe são os pontos que são avaliados, mas a essência é a avaliação em si. Eu acho que a avaliação, ela vai te trazer questões importantíssimas para você fazer uma reflexão sobre você. É muito mais fácil uma outra pessoa apontar os seus problemas [...] Acho que é isso, se a gente tem preocupação de tirar das coisas que acontecem, o processo de gestão de desempenho é assim, ele proporciona e vai proporcionar mais na medida em que a gente tem que evoluir, acho que uma pessoa é o próprio sistema, o sistema que vai ser o meio.”

“Divido os impactos em duas frentes distintas. Para os mais preparados e qualificados, que estão atentos e que já tinham a consciência de que o mundo vive um eterno processo de mudança, principalmente para os mais jovens, o impacto foi muito positivo e trouxe grandes oportunidades. Para os menos preparados e menos qualificados, que estão relativamente estagnados e que não enxergam a mudança como algo necessário, o impacto foi menos positivo e trouxe ansiedade, medo e apreensão mas, mesmo para essas pessoas, queiram elas ou não, tenho certeza de que sairão melhores do que entraram.”

Na categoria **contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual**, os gerentes responderam:

“No cenário de hoje, eu acho que a empresa tem um mapa bastante nítido nos potenciais que a gente tem na empresa, e está focado também na descoberta de talentos, ou no registro de talentos, que eu acho que é uma das coisas mais importantes que a gente tem aqui na empresa. [...] sabe claramente onde ela pode mexer, onde ela não pode mexer, ou onde ela vai ter mais assertividade com esse ou com aquele profissional. [...] Hoje, já não é empiricamente, é um processo que você consegue ter uma boa assertividade, tanto é que eu acho que quem está na empresa, quem participa desse processo, tem uma segurança em fazer, em participar desse processo. Porque eles expõem a gente de uma forma muito clara, o que você tem que fazer, quais são suas deficiências, suas aptidões e aquilo que a

empresa precisa em certos momentos é isso, é você tomar uma decisão muito rápida, e precisa de pessoas certas para onde ela precisa. [...] Então, o processo de crescimento obriga as empresas a levarem culturas para outros lugares, eu já senti isso, nesse processo que eu estou participando, principalmente lá fora. Então a gente nota o quanto que a gente precisa estar preparado ou o quanto a gente foi preparado para poder chegar até aí, isso eu já senti que foi importante e a empresa está procurando em todos os lugares ter pessoas que tenham visão, que tenham comprometimento, que tenham assertividade, que sejam proativos em uma série de coisas. [...] eram coisas que podem ser que a gente já sabia, talvez a gente não tinha tanta firmeza de que isso era assim, e a gente colocou no seu devido lugar. Acho que é super-importante um processo que se troca informação das chefias, gerências, todo esse processo que existe aí no final, eu acho que é muito importante. Porque é importante saber não só ser o cliente, quanto ser o fornecedor toda a aquela informação, acho que isso fecha realmente o processo, e acho que vale a pena.”

“Positivo também. Porque ele está forçando todas as áreas e todos os setores a encontrarem os melhores resultados com mais eficiência. O processo de avaliação força isso, eu acho que o importante aí, é saber estabelecer as metas bem definidas para que as coisas vão na direção certa.”

“Eu vou falar de um modo assim geral e franco, eu acho que ainda ele não foi impactante, porque o pessoal ainda não percebeu as suas consequências. [...] Embora eu acho que todo mundo deveria desejar ser talento. [...] o processo de gestão de desempenho deveria ser um estímulo para eu buscar a minha melhora. Tem muita gente que fica achando que a melhora vai acontecer porque alguém vai fazer alguma coisa por você. Não é. Você é que tem que entender, quais são os seus pontos, para você buscar a melhora, você é que vai ganhar com isso, a empresa acaba ganhando até como consequência [...]”

“Acho que ainda é prematuro dizer, dadas as circunstâncias de mercado e redução nos investimentos, o que afetou muito nosso negócio, mas, considerando algumas necessidades que têm surgido para substituição de cargos, apoiadas por informações do processo de gestão de desempenho, os resultados são promissores.”

Questionados sobre o **sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas**, responderam:

“as pessoas sentiram uma curiosidade, em todos os níveis, todo mundo ficou curioso não só de entender o processo, mas saber o que tinha lá dentro. Então, hoje, a gente vê que os nossos funcionários [...] Pode ser que ele nem esteja sendo avaliado, mas ele faz o registro, atualiza informações e tudo mais. Acho que isso é muito positivo para todo mundo. Hoje, quando se fala no processo de gestão do desempenho, todo mundo entende o que é, sabe qual é o processo, o que tem lá dentro. O pessoal se sente valorizado, porque existe uma ferramenta que faz essa avaliação, que registra isso, coisa que no passado mais recente a gente não tinha. É como eu digo, nada como ter em um processo estruturado, uma mensuração matemática de certas coisas...”

“Tirou todo mundo da acomodação, todo mundo acaba se mexendo, se mexendo no sentido de o cara tentar demonstrar que ele tem potencial para fazer bons trabalhos, dar resultados, chegar nas metas, como também daquele que diz o seguinte: ‘eu quero ficar acomodado’, então ele pula para fora do barco. Eu vi ao longo do tempo gente que se incomodou bastante por ter esse processo. [...] As pessoas se acomodam... [...] Quando eu vim para a IDBC, [...] as pessoas não eram cobradas por resultados ninguém, ninguém aqui era cobrado por resultados. Se você tinha lá uma meta de produção, se você atingisse tudo bem, se você não atingisse, era só justificar. Com o processo de gestão de desempenho, de certa forma, começou a tirar as pessoas dessa acomodação, e fazer com que, ‘agora eu tenho que mostrar, agora eu tenho que dar resultados, não adianta eu chegar lá e justificar, eu tenho que dizer o que eu vou fazer e depois mostrar o resultado’ [...] a sistemática que tem o processo de avaliação fez com que aquelas pessoas que não estavam acostumadas a serem cobradas se sentissem incomodadas. E quem não aceitou, não absorveu essa mudança, preferiu sair.”

“Eu não me recordo de ter discutido o processo de gestão de desempenho com alguém. [...] Eu não sei o que os outros pensam, isso é um pensamento muito meu, até mesmo aqui. [...] Em um primeiro relance, assim, a primeira coisa é como se fosse uma necessidade imposta pelo RH, eu acho que é uma coisa que deve ser forte. A conscientização do processo de gestão de desempenho ela vai vir com o

tempo, mas talvez o RH tenha que fazer um movimento diferente, não aquele tradicional. Acho que o primeiro ano é assim, ele é fácil de usar, a funcionalidade dele é tranquila, mas se eu fosse o RH, eu teria a preocupação da conscientização, e dos ganhos que o processo de gestão de desempenho pode trazer, eu acho até que é uma boa idéia, da gente poder trocar experiências. [...] Quando que se fala no processo de gestão de desempenho? Quando você tem que ir no sistema atualizar, talvez tenha que ter uma coisa pré... Talvez essa conscientização tenha algumas coisas que não precisa ser de fora, entre nós mesmos, coisa interna nossa..."

"A mensagem é clara: todos têm potencial e serão convidados para serem melhores, evoluírem, para somar mais, para conduzir a empresa a melhores resultados, para deixar a zona de conforto e mudar... Todos têm algo a mais a oferecer."

7.4.3 Relatos do presidente

Quatro categorias foram abordadas para o presidente, as quais foram pensadas levando-se em consideração sua posição estratégica e seu papel de líder na condução do processo de mudança. Essas categorias são importantes, à medida que auxiliam a atender um dos objetivos específicos, que é caracterizar o contexto organizacional em que ocorreu a implantação do processo de gestão de desempenho funcional enquanto ferramenta de gestão da mudança.

Neste item, serão destacados os trechos da entrevista, relativos a estas categorias específicas.

Ao ser indagado sobre o **cenário organizacional inicial**, ou seja, o que encontrou ao ser admitido como presidente da IDBC, em setembro de 2007, respondeu:

"Eu acho que eu já encontrei uma empresa bem organizada, bem estruturada, organizacionalmente falando, e o mundo... ele é dinâmico, e eu acho que esse é um ponto chave nas organizações, entender que as coisas mudam e que se você não mudar, você não vai acompanhar essa alteração dos negócios do mundo. [...] uma das primeiras coisas, quando eu cheguei, que eu senti necessidade, foi o conceito do supply chain, que tinha sido tentado lá atrás a criação disso, e que não tinha dado resultado. [...] Então, isso foi uma das coisas que eu introduzi e que está

evoluindo [...]. A empresa estava procurando um caminho para desenvolver a melhoria contínua, tinha a firme intenção, mas não sabia como. A gente veio e pôs o caminho e pôs para funcionar. O processo de gestão de desempenho, a mesma coisa. Então, são processos que a companhia estava ávida, estava sentindo a necessidade, o mercado estava exigindo, isso que eu acho, da minha participação foi nesse sentido. Agora, eu acho o seguinte: a companhia é uma companhia que é ávida por fazer melhor; eu já tive experiências de trabalhar em companhias que era realmente o contrário, eles não queriam que mudasse absolutamente nada. Então, a companhia não ter a cultura de que tem que inovar, tem que modificar, tem que fazer melhor, se ela não tem isso no seu DNA, porque eu acho que isso é uma coisa de DNA de companhia, as coisas não acontecem, e a IDBC, a minha avaliação, é uma companhia que tem no seu DNA essa necessidade de que tem que estar fazendo sempre o melhor e querer fazer melhor.”

Sobre os **desafios diante do cenário**, pode-se destacar:

“Eu acho que é muito natural as pessoas sonharem muito e fazerem pouco. Então o maior desafio é realmente fazer com que as pessoas realmente façam. [...] As pessoas normalmente gostam de fazer coisas para ficar mais fácil e muitas vezes para você chegar nesse ponto [...] você tem que suar muito, você não consegue aquilo sem esse trabalho. A outra coisa também que eu acho que eu encontrei foram, não todas as pessoas, mas muitas pessoas acostumadas a gerenciar pouco e a seguir muitas regras, então, mudar a cabeça delas para que elas começassem a pensar e as regras serem regras básicas que permitam com que ela atue gerencialmente, eu acho que isso foi um grande desafio. [...] mudar a cabeça disso, acho que hoje ainda, e vai ser pro resto da nossa vida, esse trabalho de educar as pessoas que elas têm que gerenciar e que nem sempre as coisas vêm prontas.”

Na terceira categoria a ser estudada, o presidente citou as **ferramentas de gestão no enfrentamento dos desafios**:

“Acho que a ferramenta principal foi a ferramenta Lean Six Sigma [...] te dá uma metodologia e te dá uma disciplina de como abordar os problemas e de como resolver. [...] Eu acho que a gente ainda tem pontos que ainda está tocando muito na ponta do iceberg e ainda tem muita coisa para baixo para ver, e isso está

relacionado não com o aspecto organizacional, mas no nosso aspecto da forma da gente trabalhar, na engenharia mesmo... [...] A cultural é essa, o processo de gestão de desempenho, através das pessoas entenderem que elas têm que participar e realizar a parte delas para que o todo se realize, agora se você também não dá uma direção, ela não sabe para onde ela tem que ir, então eu acho que na gestão de recursos humanos o processo de gestão de desempenho foi uma iniciativa boa. [...] E numa produção, por exemplo, o supply chain é outra coisa, e quando eu falo nas oportunidades que a gente tem na melhoria, tem muito a ver com o supply chain..."

Ao ser indagado sobre como percebeu os **impactos para as gerências e chefias**, a respeito da implantação do processo de gestão de desempenho, respondeu:

"Eu acho que os diretores, que estão mais perto de mim, sentem um impacto maior que o chefe lá embaixo, e conforme os diretores vão abraçando a causa e vão vendo as coisas acontecerem dentro desses processos, os gerentes vão absorvendo e por conseqüência vão passando para os chefes. Então, tem uma curva de amortecimento até o chão da fábrica, que eu acho natural, mas quando você começa a substituir esse pessoal por pessoas que já vão sendo aculturadas nessa nova realidade, esse amortecimento vai diminuindo. Agora é um processo que vai levar ainda alguns anos." Entrevistadora: Você acha que o impacto que as pessoas estão sentindo lá embaixo vem principalmente pelas substituições que estão acontecendo? "Eu acho que tem gente aqui que realmente já absorveu. Acho que vem não só pela substituição daqueles que não absorveram, mas pela realização que aqueles que absorveram faz acontecer. Das duas coisas."

Com base nos depoimentos coletados, dos quais foram aqui pinçados seus aspectos mais importantes, o próximo capítulo ocupa-se da discussão analítica dos mesmos.

8 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

Neste capítulo, serão analisados os dados coletados nas entrevistas, nas duas categorias de profissionais estudadas, que são a alta direção e os representantes das gerências.

Nesse contexto, serão apresentadas as análises, dentro de cada categoria de percepção, a partir do objetivo do estudo.

8.1 Observações da Pesquisadora sobre as Entrevistas

Alguns respondentes mostraram hesitação em algumas questões, demonstrando que as reflexões propostas foram inéditas para eles. Em se tratando de diretores e gerentes, acostumados a exposições na rotina diária, complementada com a formação acadêmica mínima como superior completo, não tiveram dificuldades em discorrer sobre o assunto, mas por vezes a pesquisadora necessitou trazer o foco mais próximo à categoria que estava sendo abordada no momento.

Em alguns momentos, principalmente no início das entrevistas, foi possível perceber certo constrangimento com o aparelho de gravação, mas que foi superado rapidamente, pois pelo seu pequeno tamanho, e não necessidade de manipulação, acabava por tornar-se quase imperceptível.

Os entrevistados mostraram receptividade com o objetivo da entrevista, e a interação entre eles e a pesquisadora foi adequada para a obtenção de informações. O fato de a pesquisadora trabalhar na IDBC colaborou para essa interação, na medida em que tornou as entrevistas mais informais e, portanto, mais propícias a trazerem respostas espontâneas, com menor grau de julgamento.

Entretanto, não se pode ignorar os limites da pesquisa, já expostos no item 5.5. A imparcialidade, no processo das entrevistas, está sob o fato da proximidade entre entrevistado e pesquisadora. Esta realidade é bastante visível quando da indagação aos participantes sobre o papel do RH no processo de mudança organizacional. Diante desta constatação, optou-se não analisar as respostas a esta pergunta.

Entretanto, foi possível observar que, com exceção de poucos relatos, houve duas reações mais frequentes no tocante a este aspecto: uma a de mostrar que o papel do RH foi fundamental, com alguns entrevistados tecendo, até mesmo, elogios para o trabalho dos profissionais da área e a outra de crítica ao processo, utilizando a entrevista como forma de “enviar um recado”.

8.2 Análise dos Depoimentos dos Participantes

A partir deste item, haverá a análise dos trechos destacados no capítulo anterior, visando criar um quadro de percepções que auxiliará no atendimento aos objetivos da pesquisa. O item 8.3.1 trará as análises dos relatos do presidente e diretores, o item 8.3.2, as análises de relatos dos gerentes, e o item 8.3.3, as análises dos relatos do presidente, nas categorias que foram analisadas exclusivamente a partir da fala do mesmo.

8.2.1 Relatos do presidente e diretores

Este item será dividido para organizar as análises por categoria.

8.2.1.1 Objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional

Nesta categoria, pode-se perceber que presidente e diretores convergem no conceito de que a definição de metas e objetivos, e sua consequente possibilidade de remuneração, é um dos principais objetivos da implantação desse processo de gestão de desempenho, no contexto da mudança. Este objetivo auxilia, segundo algumas falas, na definição dos papéis e divisão de responsabilidades entre pessoa e organização.

Além disso, também é explicitado o objetivo de sustentação às demandas de crescimento, através da identificação de forças e *gaps* na gestão de pessoas, e sua importância no planejamento estratégico da companhia.

Outro ponto a ser ressaltado é implantação desse processo como alavancador da mudança de cultura organizacional. Nesse sentido, é citada a falta, ou ineficiência, da ferramenta de avaliação anterior, e a diferença com esse novo processo, que envolve autoavaliação, avaliação pelos dois superiores, reunião entre diretores e *feedback*, este último item, citado por diversas vezes em todas as entrevistas.

Um último objetivo, citado explicitamente por apenas um diretor, é a mudança na postura dos gestores (*“obriga os gestores de pessoas a serem gestores de pessoas”*), formando um vínculo maior entre gestor e avaliado.

É possível, nestas observações, perceber a articulação entre os diversos fatores citados por Araújo (1982), em sua definição sobre mudança organizacional, que ressalta o apoio e supervisão da alta administração e a integração de aspectos comportamentais, estruturais, tecnológicos e estratégicos. Nesse sentido, o processo de gestão de desempenho pode ser um dos fatores integradores destes aspectos.

8.2.1.2 Contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional

É possível perceber, nesta categoria, alguma semelhança com respostas dadas na categoria anterior, e um discurso bastante voltado para a possibilidade de análise mais criteriosa, formal e estruturada sobre as pessoas, que permitiu maior assertividade no preenchimento das necessidades que foram surgindo durante o processo de crescimento, bem como decisões mais seguras a respeito de substituições de pessoas.

Outra contribuição citada foi a mudança de consciência das pessoas, sobre a necessidade de apresentar resultados, independente de outros critérios como tempo de casa, relações pessoais, entre outros, citados como critérios comuns de avaliação, antes da implantação do processo de gestão de desempenho.

8.2.1.3 Dificuldades na implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional

Neste ponto, surgiram comparações com o sistema anterior, e a falta de prática em avaliar e dar *feedbacks*. As relações pessoais foram citadas como dificultadoras nesse processo.

Foi citada, também, a necessidade de superar o descrédito da ferramenta de avaliação instituída anteriormente.

Outro ponto discutido nesta categoria foi a imaturidade do processo de estabelecimento de metas e objetivos, que pode ter prejudicado um maior comprometimento ainda no primeiro ciclo. No segundo ciclo, citou-se que esse processo já foi melhor realizado.

8.2.1.4 Limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional

Nesta categoria, são percebidas três posições predominantes. A primeira diz não haver limitações, sendo essa uma ferramenta de gestão que, apesar de poder ser sempre aprimorada, coube bem aos propósitos da mudança. A segunda refere-se ao fato de que é um processo que não pode ser implementado sozinho para o propósito da mudança. Da gestão do desempenho, devem nascer ações que concretizem os objetivos esperados pela organização, bem como essa ferramenta de gestão, sendo aplicável a pessoas, deve ser utilizada paralelamente a outras ferramentas de gestão, como a financeira e de processos. Uma terceira posição refere-se à falta de experiência da organização e das pessoas com o processo de gestão de desempenho como um fator limitador, o que causaria desigualdade de critérios, dificuldades em lidar com a cultura voltada para resultados e falta de disciplina para exercer todas as formas de atuação dentro do processo, por exemplo.

8.2.1.5 Negociação do processo de mudança organizacional

Na visão dos diretores e presidente, o processo de negociação da mudança organizacional vem acontecendo com o envolvimento das pessoas. Para alguns, é um processo que se iniciou há algum tempo, de forma que as pessoas já estavam em processo de preparação. Mesmo assim, destacam-se algumas falas em que se demonstra que houve um processo de escolha, por parte das pessoas, sobre se queriam continuar ou não, bem como houve incentivo financeiro (remuneração variável) para a adesão à mudança.

Uma das observações realizadas foi relacionada à importância do *feedback* como facilitador da mudança, pois diminuiu a pessoalidade das relações e possibilitou uma relação mais profissional, baseada em resultados planejados e atingidos.

Outro ponto importante foi utilização da palavra resistência por apenas um diretor, mas que afirma não ter havido resistência, e sim comodismo por parte de alguns, em mudar sua maneira de lidar com a organização.

8.2.1.6 Contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual

Nesta categoria, é unânime a percepção de que o processo de gestão de desempenho trouxe uma possibilidade de tomada de decisões, em relação à gestão de pessoas, de forma estruturada. Todos citaram a fase presente da organização como sendo de reestruturação, e ressaltam que as decisões sobre promoções, e até mesmo dispensas, foram tomadas com mais segurança, já que podiam contar com um registro das avaliações e discussões a respeito das pessoas de sua equipe. As Reuniões de Gestão foram citadas duas vezes como importantes para se ter uma visão geral do quadro de potenciais da organização.

8.2.1.7 Sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas da IDBC

Ao se depararem com essa questão, sobre o sentido do processo de gestão de desempenho para as pessoas da IDBC, o presidente e diretores citaram: (1) dois

sentimentos antagônicos, entre pessoas que se sentiram confortáveis e satisfeitas e outras que se sentiram ameaçadas por necessitarem demonstrar resultados, através do cumprimento de metas estabelecidas; (2) o sentimento de valorização, pois a avaliação de cada pessoa é discutida entre seus dois gestores imediatos, o que permite maior aproximação e, portanto, reconhecimento (por exemplo, o diretor passa a conhecer o padrão de desempenho e interesses de carreira dos chefes de sua equipe, o que raramente acontecia, até então), além de aumentar o vínculo entre avaliado e primeiro avaliador, bem como a responsabilidade do primeiro gestor sobre a visibilidade dada de sua equipe ao seu gestor.

8.2.2 Análise dos relatos dos gerentes

Neste item, assim como no item anterior, serão analisadas as respostas por categoria.

Alguns itens apresentam uma análise estendida, também, aos relatos dos diretores e presidente.

8.2.2.1 Objetivos do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional

Os gerentes elencaram, como objetivos do processo de gestão de desempenho, (1) um conhecimento melhor das pessoas de sua equipe; (2) a convergência de objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de metas; (3) a necessidade dos gestores refletirem, de forma estruturada, na retenção dos talentos; (4) a possibilidade de a organização ter maior visibilidade das competências de seus gestores.

Levando em consideração a análise desta mesma categoria para os diretores e gerentes, é possível perceber duas preocupações constantes no aspecto gestão de pessoas, na IDBC: a construção de uma cultura onde papéis e responsabilidades são definidos através de resultados a serem atingidos, com maior autonomia e poder de decisão sendo direcionado para os gestores, que também passam a ter uma

maior cobrança a respeito do gerenciamento das pessoas de sua equipe, sendo responsáveis pela retenção e desenvolvimento destas. Fischer (2001), conforme já estudado no capítulo 3, entende o modelo de gestão de pessoas como algo que deixou de ser monopólio da área de recursos humanos das organizações, sendo um papel de todos os agentes da organização. Quando perguntados sobre os objetivos do processo de gestão de desempenho, os respondentes, de certa forma, citaram a mudança de postura dos gestores com relação ao gerenciamento das pessoas, tanto na definição de metas e objetivos, como na avaliação e desenvolvimento de competências da equipe. Esta característica é percebida em outras categorias.

Analisando-se a teoria a respeito das ferramentas de avaliação e gestão do desempenho, já estudadas no capítulo 4, pode-se afirmar que a ferramenta utilizada na IDBC tem o objetivo de avaliar os resultados e as competências essenciais.

8.2.2.2 Contribuições do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional

Para os gerentes, as contribuições, já percebidas, do processo de gestão de desempenho foram: (1) possibilitar que cada um visualize seus próprios pontos de melhoria, através do *feedback*; (2) auxiliar a entender e a se situar no processo de mudança; (3) uniformizar a forma de comunicação utilizada no *feedback*, utilizando-o de forma estruturada; (4) obrigar o gestor a ceder um espaço de tempo para o momento da avaliação e, principalmente, do *feedback*; (5) alterar a forma dos gestores lidarem com a organização, que cobra resultados maiores e mais visíveis.

8.2.2.3 Dificuldades na implantação do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional

Nesta categoria, também não houve respostas uniformes. Os entrevistados elencaram algumas dificuldades: (1) não conhecimento do “todo”, ou seja, de qual iria ser o resultado de todo o processo; (2) tempo para as diversas fases, o que pode prejudicar a qualidade das avaliações; (3) a falta de conscientização sobre a necessidade e utilidade do processo; (4) a falta de familiaridade com o processo,

em especial com o fato de dar e receber *feedbacks*, o que pode ter gerado um sentimento de injustiça para aqueles que pensavam ter um desempenho melhor que o avaliado.

Nesta categoria, é possível observar que as dificuldades citadas pelos diretores e gerentes referem-se à mudança que o próprio processo de gestão de desempenho suscitou nas pessoas envolvidas, independente da mudança como um todo. Ficam perceptíveis as dificuldades advindas da relação com o novo. Neste sentido, a crítica de alguns autores, como Duck (1993), Motta e Vasconcelos (2008), Silva e Vergara (2003) e Strebel (1996), já estudadas no capítulo 3, que referem-se à subestimação do valor dado ao papel das pessoas no processo de mudança, a falta de comunicação sobre as diretrizes, objetivos e resultados esperados, entre outros, pode ser percebida na prática, através da fala dos entrevistados, principalmente entre os gerentes, que verbalizam, por exemplo, a falta de conhecimento sobre o resultado do processo de gestão de desempenho e a dificuldade em lidar com novos parâmetros de avaliação e comportamentos.

8.2.2.4 Limitações do processo de gestão do desempenho funcional no processo de mudança organizacional

Uma das limitações citadas com mais frequência entre os gerentes foi a falta de histórico. Ao lidar com uma ferramenta de gestão antes inexistente, o gestor sente dificuldade de avaliar se houve a mudança esperada, por não haver registro de desempenho anterior. Ao mesmo tempo, essa inexistência anterior diminui, segundo um dos entrevistados, a aceitação e a compreensão da importância dessa ferramenta de gestão.

Outra limitação citada foi a impossibilidade de o avaliado registrar sua possível discordância com a avaliação realizada sobre ele.

8.2.2.5 Negociação do processo de mudança organizacional

Neste item, dois gerentes responderam não ter havido negociação, mas não entendem que deveria ser diferente, visto que as mudanças deveriam ser implementadas rapidamente.

Outro entrevistado também não entende ter havido negociação, mas ressalta que isso trouxe, de certa forma, um distanciamento das pessoas com a organização.

Um dos entrevistados entende que o processo de mudança foi facilitado pela boa e antiga convivência com seu superior imediato, que foi claro nas competências que deveriam ser desenvolvidas para que ele e sua equipe respondessem positivamente ao processo de mudança.

Destaca-se, aqui, a divergência de entendimentos entre gerentes e diretores/presidente.

8.2.2.6 Impactos para as chefias

Analisando o discurso dos gerentes a respeito do impacto que o processo de gestão de desempenho trouxe para as chefias, é possível perceber que houve uma mudança na forma das pessoas entenderem o que era esperado delas pela organização. O estabelecimento de metas foi citado como altamente impactante, pois mudou a forma de entenderem seu papel na organização, dando-lhes responsabilidade sobre o processo, ao contrário da visão anterior, que possibilitava às chefias apenas seguir procedimentos, sem necessitarem tomar decisões sobre o processo. Para um dos entrevistados, isso trouxe dois sentimentos antagônicos: para os mais jovens e preparados, foi desafiador; para os mais “acomodados”, trouxe medo e ansiedade.

Segundo um dos respondentes, este impacto foi menor que o esperado, pois a comunicação foi clara e uniforme, através da fala do presidente.

Importante ressaltar que, mesmo havendo a comunicação, considerada clara, a respeito do que seria esperado através do processo de gestão de desempenho, a mudança traz sentimentos antagônicos, provenientes da ansiedade, entendida como natural por alguns autores, como Vasconcelos e Vasconcelos (2002).

8.2.2.7 Contribuições do processo de gestão do desempenho funcional para o cenário atual

Os entrevistados citaram, como contribuições do processo de gestão de desempenho para o cenário atual, (1) possibilitou à organização ter um “*mapa*” de seus potenciais, de seus talentos e de seus *gaps*, preparando-a para poder assumir suas metas de crescimento, sendo que isso deixou de ser “*empírico*”, para se tornar um processo formal e estruturado, e as decisões tomadas nas reestruturações que estão acontecendo já demonstram isso; (2) está direcionando as pessoas para uma cultura de resultados e eficiência, olhando para os objetivos da organização, e não setoriais; (3) está estimulando as pessoas a buscarem seu autodesenvolvimento, através do conceito de ranqueamento (“*as pessoas querem estar nos talentos*”).

8.2.2.8 Sentido do processo de gestão do desempenho funcional para as pessoas

Nesta categoria, os gerentes colocaram o sentimento de valorização, pela possibilidade de as pessoas se mostrarem através do processo de gestão de desempenho: o que antes era visível apenas para o gestor, passa a ser visível para todos os níveis superiores. Um dos entrevistados cita, também, que esse processo obrigou-as a sair da acomodação em que se encontravam.

Um dos entrevistados citou que o processo pode ter sido percebido como uma necessidade imposta pelo RH, e que a conscientização sobre a importância do processo virá com o tempo.

8.2.3 Relatos do presidente

Neste item, serão analisadas as quatro categorias, abordadas somente para o presidente.

8.2.3.1 Cenário organizacional inicial

Ao descrever o cenário organizacional encontrado à época de seu ingresso na IDBC, ressaltou a necessidade de inovar e melhorar, já percebida pela administração da companhia, bem como destaca a organização e estrutura bastante firmes, encontradas por ele. Entende que isso é essencial, pois se a empresa não tem essa marca em sua cultura, dificilmente conseguirá adaptar-se às mudanças exigidas pelo mercado.

Relata que seu papel foi de possibilitar à IDBC colocar em prática ações que, ou já haviam sido tentadas anteriormente, ou estavam em planejamento, e cita a criação de uma estrutura de *supply-chain*, o processo estruturado de melhoria contínua, bem como o processo de gestão de desempenho.

8.2.3.2 Desafios diante do cenário

O presidente cita como maiores desafios a criação de uma consciência de realização, que vai além do planejamento (“sonhar”), e que necessita de disciplina e capacidade de gerenciar, e não somente de seguir regras e procedimentos. Em resumo, seu maior desafio pode ser traduzido em desenvolver maior autonomia de ação e decisão nas pessoas da organização.

8.2.3.4 Ferramentas de gestão no enfrentamento dos desafios

Nesta categoria, foram citadas três ferramentas de gestão para o enfrentamento de desafios, que são: (1) implantação do *Lean Six Sigma*, ferramenta para disciplinar a abordagem e solução de problemas, tornando os processos organizacionais mais eficazes, sendo classificada como a mais importante; (2) o processo de gestão de desempenho, a que se refere como ferramenta para a cultura organizacional, para que as pessoas entendam seu papel dentro dos objetivos da organização; (3) a criação do *supply-chain*, para desenvolver as melhorias necessárias na área produtiva.

8.2.3.5 Impactos para as gerências e chefias

Seu entendimento a respeito dos impactos da implantação do processo de gestão de desempenho para as gerências e chefias é de que o maior impacto aconteceu para os diretores, que estão mais perto dele. As gerências e chefias tiveram um impacto menor, mas acredita que já sentem as diferenças, devido à capacidade de realização daqueles que absorveram a importância do processo, bem como à substituição daqueles que não a absorveram.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados documentais, da observação direta e das entrevistas realizadas, bem como o aprendizado obtido a partir deste estudo, seguem alguns comentários, que visam discutir os pontos relativos aos objetivos propostos, bem como propor reflexões a partir do que foi apurado durante a pesquisa.

Para isso, este capítulo será dividido de acordo com os objetivos propostos.

9.1 Contexto Organizacional na Implantação do Processo de Gestão do Desempenho

Um primeiro aspecto a ser observado é o contexto organizacional em que foi desenvolvido o processo de gestão de desempenho como ferramenta de gestão da mudança. Nesse ponto, é preciso reconhecer a existência de uma cultura organizacional construída ao longo de quase oito décadas, descrita pelos entrevistados como uma cultura onde predominam relações pessoais, reconhecimento por tempo de casa, valorização de resultados passados, pouca independência e autonomia nas decisões, regras claras e determinantes dos comportamentos do quadro de liderança da organização. Essas observações são feitas por gerentes, diretores e presidente, nas entrevistas realizadas.

Neste contexto, as decisões decorrentes do processo das mudanças iriam afetar as pessoas e a estrutura organizacional de maneira contundente, pois tratavam-se de ocorrências sem precedentes na vida da IDBC, quais sejam: a adoção de regras avançadas de governança corporativa, a fim de permitir a entrada da organização no Novo Mercado da BOVESPA; a pulverização de ações, permitindo a entrada de um maior número de investidores; a saída da família controladora, quase em sua totalidade, da diretoria da empresa e a introdução do primeiro presidente não pertencente à família, vindo do mercado. Além disso, procedeu-se a uma série de aquisições, dentro e fora do Brasil.

Segundo os relatos do presidente, todas essas ações, e outras anteriores, prepararam a IDBC para as mudanças que o mercado vinha impondo. Seu papel

seria conduzir e operacionalizar essa mudança de postura da organização frente ao mercado, e seu maior desafio seria a mudança de modelo de gestão, conforme pode ser percebido em sua entrevista, e confirmado em algumas entrevistas de diretores e gerentes, de uma postura passiva, de submissão a regras e foco principal no planejamento, para uma postura mais ativa, de foco na realização, autonomia e agilidade nas tomadas de decisão.

Para tanto, o presidente, em consonância com o conselho de administração, e com a participação dos diretores, utilizou três ferramentas de gestão para lidar com os desafios encontrados. Duas delas relacionam-se à melhoria dos processos em geral, e à otimização dos recursos produtivos. A outra, a gestão do desempenho funcional, conforme as palavras do presidente, foi implantada para promover a mudança cultural, possibilitando às pessoas entenderem seu papel para o atingimento dos objetivos organizacionais.

9.2 Implantação e Desenvolvimento do Processo de Gestão de Desempenho

Seu processo de implantação foi estruturado de forma a garantir que as informações passadas, tanto sobre a operacionalização do processo, quanto sobre seus objetivos, fossem as mesmas para todo o público contemplado. Os eventos de comunicação foram conduzidos pelo presidente, com a participação de todas as pessoas envolvidas. Isso foi um dos pontos citados por um dos gerentes como um facilitador do processo de implantação da gestão do desempenho.

Esta forma de comunicação parece, também, ter auxiliado o quadro de liderança a desfazer a imagem negativa que havia formado sobre ferramentas de avaliação de desempenho, produzida pela experiência anterior, que consideravam “*ineficaz*”, “*burocrática*”, pois não previa a necessidade de *feedback*, não considerava o registro de evolução do desempenho, não era atrelada aos resultados esperados para a função, e facilitava a pessoalidade no processo de avaliação, todas essas características citadas pelos respondentes. Importante se faz ressaltar que, em nenhum momento, no roteiro de entrevista, havia menção às experiências anteriores em ferramentas de avaliação de desempenho. Entretanto, essa experiência, considerada negativa, foi citada por boa parte dos respondentes como uma das

dificuldades e limitações da implantação do processo de gestão de desempenho. Foram atribuídas a essa experiência, a falta de preparo para dar e receber *feedbacks*, bem como a dificuldade em entender a necessidade e importância desse processo.

Os objetivos percebidos pelos gerentes e diretores para a implantação da gestão do desempenho são condizentes com os objetivos colocados pelo presidente em seu relato. Entretanto, talvez devido ao seu maior tempo na companhia, os gerentes e diretores dão uma ênfase maior na mudança de atuação dos gestores, de uma postura passiva para ativa. Ressaltam, repetidamente, o objetivo de medir as pessoas pelos seus resultados, e não apenas reconhecê-las pelo tempo de trabalho. Citam a mudança dos gestores na condução dos processos de gestão de pessoas, tendo um diretor destacado que “*obriga os gestores de pessoas a serem gestores de pessoas*”. Os gerentes demonstram uma visão convergente com a dos diretores e presidente, mas abordam, também, objetivos mais específicos, como auxiliar o gestor a conhecer sua equipe, empenhá-los a pensar sistematicamente na retenção de seus talentos, conhecer e registrar as competências dos gestores.

Neste momento, ao abordar os objetivos da implantação do processo de gestão de desempenho no contexto da mudança, é importante destacar que, durante as entrevistas, por diversas vezes, o processo de gestão de desempenho e o processo de mudança eram entendidos como um só, ou seja, ao falar do processo de mudança, era comum que se referissem à gestão do desempenho. Um dos entrevistados verbalizou que o processo de gestão de desempenho já era a própria mudança. Outros, na mesma linha, entenderam a implantação do processo de gestão de desempenho e do *Lean Six Sigma* como a mudança ocorrida na organização.

Nesse sentido, pode-se refletir como se deu a negociação do processo de mudança. Na percepção do presidente, a mudança vem ocorrendo gradualmente, há muitos anos antes de 2007. Os diretores entendem que o processo de negociação ocorreu por meio da escolha das pessoas sobre se queriam ou não participar do processo de mudança, bem como pelo incentivo ocorrido através da remuneração. Os diretores citam o *feedback* como forma de auxiliar as pessoas a entenderem o tipo de mudança que precisariam proceder para manter-se na organização. Ainda segundo

esse público, as pessoas “acomodadas” acabaram por ter de escolher se se adaptariam a uma cultura de resultados, ou se preferiam manter-se na mesma posição. Estes últimos, pela lógica do processo de gestão de desempenho, têm sido avaliados de forma a se manterem numa posição desfavorável no ranqueamento e, conseqüentemente, são provavelmente considerados para substituição em processos de reestruturação, como foi citado por alguns entrevistados.

Na visão de três gerentes, não houve negociação, sendo a mudança imposta pela organização. Para dois deles, isso foi necessário, devido à velocidade imposta para o processo. Para o último, essa falta de negociação foi negativa, pois desconsiderou o comprometimento das pessoas com o processo de mudança, favorecendo que se desvinculassem da organização, focando mais a realização de tarefas necessárias para a manutenção do emprego, gerando, também, sentimentos de medo. Outro gerente entende que o processo de negociação, no caso dele, ocorreu devido à sua proximidade com seu superior imediato, um diretor, que lhe orientou no desenvolvimento das competências necessárias a ele e sua equipe para acompanhar o processo de mudança.

Para entender como ocorreu o processo de negociação da mudança organizacional na organização em estudo, é conveniente recorrer à visão proposta por Vasconcelos e Vasconcelos (2002) e por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) para as reações à mudança, perpassando os modelos instrumental e político ou transformacional de gestão de pessoas. No caso da IDBC, é possível perceber que, afora a interpretação dada pelo presidente, de que as pessoas vêm construindo e sendo preparadas para a mudança há muitos anos, as características presentes na percepção dos diretores e gerentes, que estavam na companhia antes e durante o processo, são mais condizentes com as características de mudanças conduzidas no modelo instrumental de gestão de pessoas. Para os diretores, que entendem ter havido negociação, há o elemento de indução das pessoas pela remuneração, ou mesmo pela sua manutenção na companhia. Para os gerentes, esse elemento também é uniformemente presente, mesmo para aquele que entende ter havido negociação.

9.3 Percepções dos Agentes Envolvidos na Implantação do Processo de Gestão do Desempenho

Considerando que o processo de gestão de desempenho é visto de maneira bastante mesclada ao próprio processo de mudança, os impactos sobre as pessoas também tendem a se confundir. Eles são descritos de maneiras contraditórias, mesmo analisando-se o discurso do mesmo entrevistado, o que é inerente às emoções e sentimentos causados pela confusão e caos presentes em qualquer processo de mudança.

Diretores, gerentes e presidente relatam sentimentos de valorização por parte das pessoas, devido ao fato de seus gestores dedicarem um tempo a pensar sobre suas necessidades, seu desenvolvimento, darem *feedback* de seus desempenhos, além do fato de que sua avaliação é visualizada também por outros níveis hierárquicos. Outro sentimento citado é o de justiça, justificado pelo fato de não haver uma avaliação sistemática do desempenho das pessoas, e o novo processo ter trazido maior transparência nos critérios de avaliação. Um impacto objetivo foi a definição mais clara de papéis e responsabilidades. Este impacto trouxe desdobramentos, como a necessidade de as pessoas serem mais autônomas e trazerem a responsabilidade do processo que gerem para si. Ao mesmo tempo, foram descritos impactos como o sentimento de ansiedade, gerados pela mudança de parâmetros para a gestão do desempenho. Foi citado, também, o medo pela possibilidade de não manutenção do emprego. Um dos impactos citados frequentemente foi a maior imparcialidade na avaliação, devido à combinação de agentes (autoavaliação, avaliação pelo primeiro gestor, avaliação pelo segundo gestor e reunião de gestão).

9.4 O Papel da Gestão de Desempenho Funcional no Processo de Mudança da IDBC

Esse conjunto de dados permite algumas considerações a respeito da percepção das pessoas, envolvidas neste estudo, sobre o papel da implantação do processo de gestão de desempenho funcional, no contexto da mudança da IDBC.

a) Um dos principais papéis da gestão de desempenho no processo de mudança da IDBC foi a determinação de responsabilidades e objetivos individuais para o alcance das metas organizacionais, e isso representou uma mudança de cultura para a equipe de liderança, antes habituada a ser avaliada pelo tempo de casa, resultados passados e dimensão das relações pessoais, e após sua implantação, vendo-se obrigada a demonstrar resultados consistentes com os objetivos organizacionais e tendo sua avaliação realizada não só por seu gestor, mas pelo menos seu segundo gestor, todos os diretores e presidente.

b) Essa mudança de cultura era considerada necessária para as demandas de crescimento da organização, e foi operacionalizada pela gestão do desempenho funcional, que uniformizou critérios de avaliação e trouxe para os gestores a necessidade de discutirem com seus avaliados os planos para atingir os objetivos necessários.

c) O processo de gestão de desempenho possibilitou à alta administração criar uma visão estratégica de seu quadro de pessoas, o que vem contribuindo para decisões mais seguras nas movimentações necessárias de pessoal. Vale ressaltar a quantidade de movimentações no quadro de liderança (desligamentos e promoções) efetuadas no período de janeiro de 2008 a maio de 2009 (65% do quadro), três vezes superior ao período de janeiro de 2005 a dezembro de 2007.

Essas contribuições foram fundamentais, na visão dos entrevistados, para a agilidade no processo de mudança. Entretanto, a falta de experiência com a gestão do desempenho, a falta de registros anteriores de avaliação, o tempo denominado para a tarefa de avaliação foram citados como aspectos dificultadores. Na mesma linha, é citada por alguns dos entrevistados a necessidade de implantar-se, paralelamente, outras ferramentas de gestão de processos e recursos (no caso da IDBC, por exemplo, o programa *Lean Six Sigma*), para que a mudança possa acontecer de forma concreta. Essas ferramentas, no caso da IDBC, complementarem-se na consecução do processo de mudança.

O processo de mudança parece ter ocorrido de forma autocrática, mas as pessoas entrevistadas, com uma exceção, não entendem essa forma como negativa. Isso pode ser interpretado de duas maneiras: (1) podem ter tido certo receio de exporem

suas opiniões; (2) o processo de “*depuramento*” (palavra utilizada por um dos entrevistados) manteve na organização as pessoas que se adaptaram e/ou apoiaram a forma como foi conduzido o processo de mudança. O processo de gestão de desempenho, de certa forma, refletiu a forma utilizada no processo de mudança, uma vez que (1) não permite o registro das considerações do avaliado após o *feedback*; (2) determina classificações para cada uma das pessoas avaliadas, baseadas em um processo de comparação, a partir da opinião dos diretores; (3) reproduz o modelo behaviorista de condicionamento, reconhecendo as pessoas através de remuneração.

Não é objetivo deste trabalho, como já exposto na introdução, uma discussão crítica a respeito da forma como foram conduzidos os processos de mudança e, conseqüentemente, de gestão de desempenho, mas vale observar que, para a IDBC, na visão dos entrevistados, o processo de gestão de desempenho, juntamente com o programa *Lean Six Sigma*, facilitou e permitiu operacionalizar a mudança planejada pela organização.

9.5 Possíveis Desdobramentos do Estudo

Baseado nos comentários aqui expostos, seguem algumas considerações, com o objetivo de refletir sobre possíveis desdobramentos do estudo acerca do que ele propôs.

- Dado o caráter não-generalizável desta pesquisa, um próximo estudo poderia contemplar mais de uma organização, visando entender o papel do processo de gestão de desempenho no contexto de mudança organizacional. Isto contribuiria para compreender o papel estratégico associado a esta ferramenta em outros contextos organizacionais;
- estender a coleta de dados para outros agentes da organização fora de cargos de chefia, gerência e diretoria o que possibilitaria apreender suas percepções sobre todo este processo de modo a conhecer seus comportamentos frente ao processo;

- Uma questão mais ampla deve ser colocada em estudos futuros, e refere-se à posição dos processos de gestão de desempenho nas organizações: qual seu papel? Estratégico? Administrativo?

Este estudo pretendeu contribuir com reflexões, para pessoas e grupos envolvidos com estudos e discussões acerca de processos de gestão de desempenho e processos de mudança organizacional, bem como para a própria organização estudada, contudo, sem a pretensão de esgotar esta abordagem.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, L.C.G. *Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 1982.
- BALBUENO, E.A.; NOZAWA, M.R. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 12, n. 1, fev. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692004000100009&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 abr. 2009. doi: 10.1590/S0104-11692004000100009.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEATTY, R.; BECKER, B.; HUSELID, M. *Scorecard para Recursos Humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes*; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.
- BECKER, B., HUSELID, M., ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*, Rio de Janeiro: Campus, 1997
- BERGAMINI, C.W; BERALDO, D.G.R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*, São Paulo: Atlas, 1988.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005
- BÖHMERWALD, P. *Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho*, Belo Horizonte: QFCO, 1996
- BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais, *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80, acesso em www.emtese.ufsc.br.
- BRESSAN, C.L. *Mudança Organizacional: Uma visão gerencial*, USF, São Paulo, 2004 - fae.edu. Acessado em 29 de maio de 2009, http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf.
- BRUNO-FARIA, M.F.F. *Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional*. Mimeo, 2000
- CÉSAR, A.M.R.V.C.; CODA, R.; GARCIA, M.N. Um novo RH? - Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *Revista FACEF Pesquisa*, v. 9, n. 2, p. 151-165, 2006.

CÉSAR, A.M.R.V.C.; BIDO, D.S.; SAAD, S.M. “O Discurso se aplica na prática?” – Uma discussão sobre o papel estratégico da área de Recursos Humanos. *Anais EnANPAD 2006*, 30º Encontro ANPAD, Salvador, 2006.

CHIANENATO, I. Avaliação do Desempenho Humano, In: ____ *Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, 2.ed. revista e atualizada, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisas em ciências humanas e sociais*, São Paulo: Cortez, 1991.

DAFT, R.L.; WELCH, K.E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 4, out/dez. 2005, p. 73-86.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações, In: ____ (org) *Gestão com Pessoas e Subjetividade*, São Paulo: Atlas, 2007.

DUBRIN, A.J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUCK, J.D. *Managing Change: The Art of Balancing* (1993). In: Harvard Business Review on Change, USA: Harvard Business School Press, 1996.

DUTRA, J.S. *Gestão de pessoas com base em competências*, In: ____ (org) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*, São Paulo: Editora Gente, 2001.

____ *Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência*, In: ____ (org) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*, São Paulo: Editora Gente, 2001.

EDVINSSON L., MALONE M.S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo (SP): Makron Books; 1998.

FIDELIS, G.F., BANOV, M.R. *Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica*, São Paulo: Érica, 2006.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria Teoria e Prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FISCHER, A.L. *O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras*, In: DUTRA, J.S. (org) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*, São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GONCALVES, V. L. M. et al. The creation of performance evaluation indicators through a focus group. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 15, n. 1, fev. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692007000100020&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 abr. 2009. doi: 10.1590/S0104-11692007000100020.

HAGUETTE, T.M.F. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2000.

HOURNEAUX Jr, F.; CORREA, H. L. A Influência do Fator Humano na Mensuração e Avaliação do Desempenho Organizacional: Estudo de Casos de Empresas do Setor Químico. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, setembro de 2007.

KOTTER, J.P. *Leading Change: Why Transformations Efforts Fall* (1995). In: Harvard Business Review on Change. USA: Harvard Business School Press, 1996.

LACOMBE, B. M. B. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. *Anais EnANPAD*, 2006, 30º Encontro ANPAD, Salvador, BA, 2006.

LACOMBE, F. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*, São Paulo: Saraiva, 2005.

LEWIS, M. Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4. p. 760-776, 2000.

LUCENA, M.D.S. *Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados*, São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Trad. Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*, 6ª ed., São Paulo: Futura, 2002.

MARTIN, D.C.; BARTOL, K.M. *Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness*: Public Personal Management 27, n° 2, 1998.

MARTIN, R. *Changing the Mind of Corporation* (1993). In: Harvard Business Review on Change. USA: Harvard Business School Press, 1996.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. *Safári da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (pp.3-44). San Francisco: *The Jossey-Bass Management series*, 1995.

NONAKA, I *A empresa criadora de conhecimento* (1991). In: _____ *Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2000.

OLIVEIRA, S.L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, monografias, dissertações e teses*. Revisão Maria Aparecida Bessana. 4. reimpr. da 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PETTIGREW, A. M. Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. *Journal of Management Studies*, v.24, n.4, p.420-426, 1987.

PONTES, B.R. *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*, São Paulo: Ltr, 2005

PORRAS, J.I.; ROBERTSON. *Organizational development: theory, practice, and research*. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). *Handbook of Industrial and organizational Psychology* (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 1992

REIFSCHNEIDER, M.B. *Considerações sobre avaliação de desempenho*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, mar. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000100004&lng=pt&nrm=iso>.

ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, S.M.A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2007

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

SELLTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução Dante Moreira Leite. 1. reimpr. São Paulo: Herder, 1988.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1995.

SILVA, J.R.G; VERGARA, S.C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE*, vol. 43, n. 3, julho/setembro de 2003.

_____ Mudança Organizacional e as Múltiplas Relações Que Afetam a Reconstrução das Identidades dos Indivíduos. *Anais do Encontro da ANPAD*. Salvador, setembro de 2002.

_____ O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Anais do XXIII Encontro da ANPAD*. Foz do Iguaçu, setembro de 1999.

SILVA, J.S. El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. Trabalho enviado para a "*I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural*", organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperação organizada por el Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). Panamá, Novembro/1999.

SOUZA, V.L. et al. *Gestão de Desempenho*, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SPECTOR, P.E. *Psicologia nas Organizações*, São Paulo: Saraiva, 2005.

STREBEL, P. *Why Do Employees Resist Change?* (1996). In: Harvard Business Review on Change. USA: Harvard Business School Press, 1996.

SVEIBY, K.E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THIOLLENT, M.J.M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. 5.ed. São Paulo: Polis, 1987.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Futura, 1998.

_____ (org.). *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*; tradução de Cristina Bazán. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VASCONCELOS, I.F.G; VASCONCELOS, F.C. Gestão de recursos humanos e identidade social: Um estudo crítico. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, Jan./Mar. 2002.

VASCONCELOS, I.F.G; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. Gestão do paradoxo "Passado versus Futuro": Uma visão transformacional da gestão de pessoas. *RAE Eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 2, jan/jun 2006, disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2196&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

WEICK, K.E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, n.50, p.361-386, 1999.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista com o Presidente

- 1- Qual foi o cenário organizacional que você encontrou, quando chegou à IDBC?
- 2- Quais desafios foram identificados para o enfrentamento deste cenário?
- 3- Quais ferramentas de gestão foram utilizadas para o enfrentamento desses desafios? Poderia mencioná-las por ordem de sua utilização?
- 4- Com quais objetivos a GDF foi utilizada no processo de MO?
- 5- Quais as reais contribuições trazidas pela GDF na MO?
- 6- Quais dificuldades você percebeu em relação à elaboração e implantação dessa ferramenta no contexto da MO?
- 7- Quais você entende serem as limitações da GDF para o processo de MO?
- 8- Como foi a negociação do processo de mudança com todos os agentes envolvidos?
- 9- Na sua opinião, quais impactos específicos a GDF lançou sobre as gerências e chefias?
- 10- Na sua percepção, qual sentido a GDF teve para as pessoas desta organização?
- 11- Qual foi o papel do RH em todo o processo de MO?
- 12- Qual foi a contribuição da GDF para o cenário que se encontra hoje na organização?

APÊNDICE B – Roteiro das Entrevistas com os Diretores

- 1- Na sua opinião, com quais objetivos a Gestão do Desempenho foi utilizada no processo de Mudança Organizacional?
- 2- Quais as reais contribuições trazidas pela Gestão do Desempenho na Mudança Organizacional?
- 3- Quais dificuldades você percebeu em relação à elaboração e implantação dessa ferramenta no contexto da Mudança Organizacional?
- 4- Quais você entende serem as limitações da Gestão do Desempenho para o processo de Mudança Organizacional?
- 5- Como foi a negociação do processo de mudança com todos os agentes envolvidos?
- 6- Qual foi a contribuição da Gestão do Desempenho para o cenário que se encontra hoje na organização?
- 7- Na sua percepção, qual sentido a Gestão do Desempenho teve para as pessoas desta organização?
- 8- Qual foi o papel do RH em todo o processo de Mudança Organizacional?

APÊNDICE C – Roteiro das Entrevistas com os Gerentes

- 1- Na sua opinião, com quais objetivos a Gestão do Desempenho foi utilizada no processo de Mudança Organizacional?
- 2- Na sua percepção, quais as reais contribuições trazidas pela Gestão do Desempenho na Mudança Organizacional?
- 3- Quais dificuldades você percebeu em relação à implantação dessa ferramenta no contexto da Mudança Organizacional?
- 4- Quais você entende serem as limitações da Gestão do Desempenho para o processo de Mudança Organizacional?
- 5- Na sua opinião, como foi a negociação do processo de mudança com todos os agentes envolvidos?
- 6- Na sua opinião, quais impactos específicos a Gestão do Desempenho lançou sobre as chefias?
- 7- Qual foi a contribuição da Gestão do Desempenho para o cenário que se encontra hoje na organização?
- 8- Na sua percepção, qual sentido a Gestão do Desempenho teve para as pessoas desta organização?
- 9- Qual foi o papel do RH em todo o processo de Mudança Organizacional?

APÊNDICE D – Transcrição da Entrevista Realizada com o Presidente

Entrevista 1

Entrevistado: Presidente da Diretoria

Siglas: LT: Pesquisadora

PD: Presidente da Diretoria

LT: Qual foi o cenário organizacional que você encontrou quando chegou aqui na IDBC, se você puder resumir em algumas palavras...

PD: Eu acho que eu já encontrei uma empresa bem organizada, bem estruturada, organizacionalmente falando, e o mundo... ele é dinâmico, e eu acho que esse é um ponto chave nas organizações, entender que as coisas mudam e que se você não mudar, você não vai acompanhar essa alteração dos negócios do mundo. Aquilo que antigamente achava que era o máximo, que em time que está ganhando, não se mexe, não é necessariamente uma coisa que hoje a gente pode dar sequência.

LT: Você estava falando que as mudanças se fazem necessárias por causa do mundo dinâmico em que a gente se encontra. Então, quando você chegou, encontrou uma organização estruturada, organizada, mas ao mesmo tempo precisando de mudanças?

PD: O tempo foi adequando a necessidade de organização. Então, por exemplo, a IDBC tinha, antes de eu chegar aqui, durante um tempo o que eles chamavam de gerência de materiais. E que foi uma das primeiras coisas, quando eu cheguei, que eu senti necessidade, foi o conceito do *supply chain*, que tinha sido tentado lá atrás a criação disso, e que não tinha dado resultado. E, hoje, a gente sabe que isso é uma coisa essencial para companhia, essa gerência do *supply chain*. Então, isso foi uma das coisas que eu introduzi e que está evoluindo, ela ainda tem muito a andar, mas ela está evoluindo. A empresa estava procurando um caminho para desenvolver a melhoria contínua, tinha a firme intenção, mas não sabia como. A

gente veio e pôs o caminho e pôs para funcionar. O processo de gestão de desempenho, a mesma coisa. Então, são processos que a companhia estava ávida, estava sentindo a necessidade, o mercado estava exigindo, isso que eu acho, da minha participação foi nesse sentido. Agora, eu acho o seguinte: a companhia é uma companhia que é ávida por fazer melhor; eu já tive experiências de trabalhar em companhias que era realmente o contrário, eles não queriam que mudasse absolutamente nada. Então, a companhia não tem a cultura de que tem que inovar, tem que modificar, tem que fazer melhor, se ela não tem isso no seu DNA, porque eu acho que isso é uma coisa de DNA de companhia, as coisas não acontecem, e a IDBC, a minha avaliação, é uma companhia que tem no seu DNA essa necessidade de que tem que estar fazendo sempre o melhor e querer fazer melhor.

LT: Quais desafios especificamente você identificou para enfrentar tudo isso?

PD: Eu acho que é muito natural as pessoas sonharem muito e fazerem pouco. Então o maior desafio é realmente fazer com que as pessoas realmente façam.

LT: No sentido de realização?

PD: Realizar mesmo. As pessoas normalmente gostam de fazer coisas para ficar mais fácil e muitas vezes para você chegar nesse ponto, fazer coisas para ficar mais fácil, você tem que suar muito, você não consegue aquilo sem esse trabalho. A outra coisa também que eu acho que eu encontrei foram, não todas as pessoas, mas muitas pessoas acostumadas a gerenciar pouco e a seguir muitas regras, então, mudar a cabeça delas para que elas comessem a pensar e as regras serem regras básicas que permitam com que ela atue gerencialmente, eu acho que isso foi um grande desafio. Eu tive reunião com o pessoal, que o pessoal queria criar regras no computador para bloquear o sistema para não deixar as pessoas fazer as coisas, enquanto que muitas vezes eram coisas que eles tinham que pegar e analisar os relatórios para tomar a decisão, então era muito mais cômodo não tomar a decisão, que a decisão vinha de uma sistemática automática. Então mudar a cabeça disso,

acho que hoje ainda, e vai ser pro resto da nossa vida, esse trabalho de educar as pessoas que elas têm que gerenciar e que nem sempre as coisas vêm prontas.

LT: Quais são as ferramentas de gestão que você utilizou para enfrentar esses desafios? Se você puder mencionar essas ferramentas por ordem, se você teve essa ordenação, se você pensou numa ordenação dessas ferramentas.

PD: Acho que a ferramenta principal foi a ferramenta *Lean Six Sigma* que é a ferramenta que nós utilizamos para desenvolver todos os sistemas, eu acho que o *Lean Six Sigma* te dá uma metodologia e te dá uma disciplina de como abordar os problemas e de como resolver. Eu acho que nós tivemos um primeiro ano bastante efetivo, ano passado, na implantação, só que eu também acho que nós ainda não atingimos nem 30% da plenitude do que a ferramenta pode nos dar. Eu acho que a gente ainda tem pontos que a gente ainda está tocando muito na ponta do *iceberg* e ainda tem muita coisa para baixo para ver, e isso está relacionado não com o aspecto organizacional, mas no nosso aspecto da forma da gente trabalhar, na engenharia mesmo, ou seja, estou falando o seguinte: hoje, por exemplo, nós trabalhamos com estoques; tem muito o que a gente fazer para eliminar esse estoque, então tem muito trabalho ainda a ser engenheirado, é trabalho de cabeça, de ter projetos mesmo para melhorar a eficiência da nossa produção, eu acho que nós nem tocamos ainda nos pontos nevrálgicos da produção, eu acho que nós ainda estamos atuando em tarefas específicas de partes do processo, mas ainda tem muitas oportunidades, que é realmente até mudar a forma de fazer, que vai dar muito mais ganho de produtividade.

LT: Além do *Lean Six Sigma*, alguma outra ferramenta que você entenda de gestão dessa mudança também?

PD: A cultural é essa, o processo de gestão de desempenho, através das pessoas entenderem que elas têm que participar e realizar a parte delas para que o todo se realize, agora se você também não dá uma direção, ela não sabe para onde ela tem que ir, então eu acho que na gestão de recursos humanos o processo de gestão de

desempenho foi uma iniciativa boa, eu acho que no processo de gestão de desempenho nós já atingimos um grau bastante alto de processo de trabalho mas eu também ainda acho que não chegamos no 100%, acho que nós estamos aí nos 60%, 70%, ainda tem muita coisa para gente aprender. E numa produção, por exemplo, o *supply-chain* é outra coisa, e quando eu falo nas oportunidades que a gente tem na melhoria, tem muito a ver com o *supply-chain*. O *supply-chain* ainda vai ter que trabalhar muito.

LT: Com quais objetivos o processo de gestão de desempenho foi utilizado no processo de mudança?

PD: Acho que o maior objetivo é fazer as pessoas entenderem os seus papéis dentro da organização, esse é o principal objetivo. E que ela pode ter benefício: quanto mais ele entende, quanto mais ela performa, em cima daquilo. Acho que esse é um ponto que a gente procurou focar, a pessoa entende o que que ela faz, quais são os objetivos da companhia, e ela desempenhando bem o papel dela, a companhia tendo lucro, isso vai pro bolso dela. Então, quando hoje a gente tem um refugo na fundição, e todo mundo entende que aquele refugo era um dinheiro que podia ir para o bolso dela, é uma coisa que hoje as pessoas entendem isso. Há dois anos atrás, acho que as pessoas não tinham a menor idéia do que era isso, mas hoje as pessoas entendem que realmente quando tem perda, essa perda sai do bolso dele indiretamente. Hoje nós somos sócios nas perdas.

LT: Quais as reais contribuições que o processo de gestão de desempenho trouxe nas mudanças? Eu to falando em contribuição direta, se você puder dar exemplo.

PD: Acho que já temos algumas contribuições junto com outros programas que a gente vinha implementando que é o caso dos *trainees*, a identificação daqueles *trainees* que realmente tinham um grande potencial e que já estão assumindo cargos bastante importantes dentro da companhia, só isso já é grande ganho, fora tantos outros, isso é um objetivamente que a gente já conseguiu. E hoje temos gente preparada para assumir outras tantas gerências se a gente precisar.

LT: Quais as dificuldades que você percebeu na elaboração e na implantação do processo de gestão de desempenho dentro desse contexto de mudança?

PD: As pessoas só conseguem entender em nível gerencial o processo de gestão de desempenho, praticando o processo de gestão de desempenho. Se você não pratica, você não tem a percepção de tudo o que tem por volta dele. Sem citar nome pessoal, mas o nosso diretor de fundição, na hora em que ele começou a entrar dentro e começou a perceber o tamanho do negócio, hoje, na reunião do conselho ele é o maior fã do mundo disso aí. Por que? Porque ele enxergou, você não consegue enxergar se você não pratica e para você praticar você precisa ter disciplina, você precisa, de novo, é suor, então acho que esse é o ponto, você praticar que é difícil. Na hora que você começa a praticar, que você começa a perceber o que ele tem em volta, aquilo, para onde está levando, aí é que as pessoas realmente agarram a ferramenta e começam a trabalhar direito.

LT: Você entende que o processo de gestão de desempenho tem algumas limitações, pensando no processo de mudança?

PD: O processo de gestão de desempenho sozinho não é suficiente para nada, tem muitas coisas que você precisa fazer. O processo de gestão de desempenho é uma ferramenta que te ajuda a, por exemplo, treinamento, ajuda você a identificar, mas se você não faz o treinamento o processo de gestão de desempenho sozinho não te leva a lugar nenhum. Se você não tem um sistema de melhoria contínua, o processo de gestão de desempenho sozinho também não leva a lugar nenhum, quer dizer, na verdade são algumas ferramentas que você tem que vai fazer com que as coisas ocorram.

LT: Como é que foi a negociação de todo esse processo de mudança com as pessoas envolvidas? Pensando nesse processo de mudança que vem acontecendo desde 2007, você pegou uma parte dele, estamos falando desde a entrada da IDBC

no novo mercado, por exemplo, até hoje? Como que você entende que foi esse processo de negociação?

PD: Eu acho que esse processo de negociação, na minha opinião, não começou agora, agora que eu digo nem em 2007, nem quando a gente foi pro novo mercado. Essa empresa, se você pega a evolução dela, ela já vinha sendo preparada pelo Sr. (cita o nome de um dos fundadores), pelo Sr. (cita o nome de outro dos fundadores), para algum outro caminho, em 1972 eles abriram capital, então eu acho que eles já tinham a percepção de que as coisas são dinâmicas e que você tem que ir mudando. Então, a minha percepção é essa, e que chegou um momento que todos tinham as suas preocupações, mas tinha que dar o passo seguinte que era a família praticamente sair da diretoria, e pelo o que eu entendo até agora não dá para reclamar do que foi feito, pelo contrário, acho que estão todos satisfeitos com as coisas que estão acontecendo. Agora, se não tivesse toda essa base que foi criada, a possibilidade de sucesso não seria a mesma, então o valor, ele é contínuo, ele continua baseado numa base que foi muito bem construída. Mas não acho que isso foi uma coisa que foi agora, ela vem de longo prazo.

LT: Quando a gente fala das pessoas, a impressão que dá é que a mudança realmente ocorreu de lá para cá, de 2007 para cá, apesar dessa base estar sendo criada há tanto tempo. Como é que você acha que as pessoas sentem todo esse processo de mudança, que elas dizem que aconteceu de 2007 para cá?

PD: Acho que muita gente aqui é ávida por isso, então essas pessoas que eram ávidas se sentem confortáveis. Aquelas que não se adaptaram a essa nova realidade, acho que elas se sentem incomodadas e se sentem ameaçadas.

LT: Na sua opinião, quais impactos esse processo de gestão do desempenho teve sobre a gerência e a chefia da IDBC?

PD: Eu acho que os diretores, que estão mais perto de mim, sentem um impacto maior que o chefe lá embaixo, e conforme os diretores vão abraçando a causa e vão vendo as coisas acontecerem dentro desses processos, os gerentes vão

absorvendo e por conseqüência vão passando para os chefes. Então, tem uma curva de amortecimento até o chão da fábrica, que eu acho natural, mas quando você começa a substituir esse pessoal por pessoas que já vão sendo aculturadas nessa nova realidade, esse amortecimento vai diminuindo. Agora é um processo que vai levar ainda alguns anos.

LT: Você acha que o impacto que as pessoas estão sentindo lá embaixo vem principalmente pelas substituições que estão acontecendo?

PD: Eu acho que tem gente aqui que realmente já absorveu. Acho que vem não só pela substituição daqueles que não absorveram, mas pela realização que aqueles que absorveram faz acontecer. Das duas coisas.

LT: Na sua percepção, qual o sentido que o processo de gestão de desempenho tem para as pessoas na IDBC? Agora falando em sentimento mesmo.

PD: Acho que tem a ver com aquilo que eu já disse antes. Eu acho que tem a ver com aquele que se sente confortável com a oportunidade de fazer as coisas acontecerem e se sente bem, e aquele que se sente ameaçado, então ele está ameaçado, então isso é mais ou menos a mesma coisa que eu já respondi antes.

LT: Você acha que criou esses dois sentimentos antagônicos, pessoas confortáveis e pessoas ameaçadas, na sua maioria, o meio termo não aconteceu?

PD: Eu acho que é dinâmico, teve aquela turminha que no começo ficou naquela de “será que dessa vez é para valer”, então eu acho que essa turminha foi diminuindo de tamanho.

LT: E aí foi para um lado ou para o outro?

PD: É.

LT: E na sua opinião, qual foi o papel do RH em todo esse processo de mudança, não falando só do processo de gestão de desempenho, mas de todo esse processo de mudança que vem acontecendo?

PD: Uma das coisas foi a mudança da própria gerência de RH, para adaptar mais a necessidade dessas mudanças. Mais recentemente, tivemos a reestruturação do setor de RH de novo, para adequar mais a essas mudanças, esse alinhamento com isso que a gente tem feito. Então acho que a gente mudou bastante o RH visando alinhar. E o RH, com essas mudanças, tem feito com que as coisas sejam seguidas nessa linha. A gente teve áreas que realmente teve que mudar muito no RH. Acho que isso foi para adequar.

LT: Você acha então que o papel do RH foi entender essa estratégia e transmitir e para isso foram feitas mudanças no RH?

PD: Sem o RH, em minha opinião, a gente não teria feito nada, porque se você não executa, se você não põe a mão na massa e faz, você não entende. E quem que é que ficou fazendo as pessoas, foi o RH, participando, explicando, ensinando, treinando, então, elaboração da ferramenta, então, se você não tivesse isso, nada aconteceria.

LT: Você falou bastante da contribuição do processo de gestão de desempenho para todo processo de mudança, agora se você fosse tirar uma foto hoje, pensando nesse cenário de crise econômica que a empresa está vivendo, nas decisões de hoje que a empresa está tomando, qual a contribuição do processo de gestão de desempenho para isso que está acontecendo agora?

PD: Acho que toda a reestruturação que a gente está fazendo, ela, através das sessões de análise que a gente tem feito anualmente, da estrutura organizacional e que é fruto da sequência do trabalho do processo de gestão de desempenho, ela nos deu bastante elemento para a gente fazer isso. Se a gente não tivesse esse

processo todo estruturado, a gente poderia fazer e cometer mais erros, eu acho que a gente comete menos erros tendo esse processo já elaborado, a gente já sabe quem é quem, discutido em todo nível de diretoria, sabendo quem pode assumir mais, quem pode assumir menos, e gerenciando. Eu acho que quando a gente fez a reestruturação que a gente fez recentemente, a gente fez com um grau de certeza de que estava fazendo certo por causa do processo que a gente vem desenvolvendo. Eu lembro que quando eu cheguei aqui, três meses depois que eu estava aqui, que teve o problema da reestruturação da (citou o nome de uma área fabril), que foi uma coisa que, juntamos meia dúzia, “e agora, e agora, e agora...”; não foi um processo estudado, com uma sequência. Agora, quando a gente fez, a coisa já estava muito mais processada na cabeça das pessoas, porque nós viemos praticando isso nos últimos dois anos. O mais importante é o processo que você vai desenvolvendo.

LT: Eu poderia dizer que o processo de gestão de desempenho então está sendo uma ferramenta de gerenciamento dos recursos humanos?

PD: Uma das ferramentas que eu acho que é muito boa, e tem dado bom resultado no gerenciamento, identificando *gaps*, identificando oportunidades, identificando necessidades.

APÊNDICE E – Transcrições das Entrevistas Realizadas com Diretores

Entrevista 1

Entrevistado: Diretor 1

Siglas: LT: Pesquisadora

D1: Diretor 1

LT: Na sua opinião, com quais objetivos o sistema de gestão de desempenho foi utilizado nesse processo de mudança organizacional?

D1: Bom, o objetivo sempre visa o crescimento da organização de forma estruturada, porque você crescer também de forma não estruturada você tem crescimento não consistente, então eu acho que essa é uma ferramenta que traz esse tipo de conotação, você poder ter uma ferramenta para poder avaliar, para poder reconhecer, para poder dar um *feedback*, para poder ter um crescimento sempre de forma bastante estruturada para conseguir, dentro dessa mecânica toda, identificar quais são os seus talentos, onde você está fraco, onde precisa investir mais, ou seja, fecha um círculo de desenvolvimento em gestão de pessoas, não é? Acho que isso é o grande objetivo disso tudo aí.

LT: Falando exatamente da implantação da gestão do desempenho, quais foram as contribuições reais que o processo de gestão de desempenho trouxe para a mudança?

D1: Bom, como contribuição real, eu diria que nós já temos, ao longo da implantação, já estamos passando por certas mudanças e essas mudanças estruturais e organizacionais que nós temos passado, nós temos olhado o que nós fizemos com a ferramenta para poder desenvolver pessoas com determinadas habilidades e competência e para poder preencher lacunas que nós tínhamos dentro da nossa organização. Eu acho que o processo de gestão de desempenho está se mostrando uma ferramenta bastante respeitável e confiável para a gente poder

fazer, ser o agente de toda essa mudança, porque uma organização não é estática, ela é dinâmica, e essa dinâmica é do jeito que a empresa procura, a empresa procura crescer, empresa procura desenvolvimento de um modo geral, um crescimento não só no país, mas crescimento em outras localidades, fora do país. E todas essas ferramentas têm mostrado caminhos que a gente pode tomar, e os caminhos que a gente tem visto tem sido acertados, então isso acho que o processo de gestão de desempenho trouxe essa visão, trouxe essa possibilidade.

LT: Quais as dificuldades que você percebeu na elaboração e na implementação do processo de gestão de desempenho, nesse contexto todo de mudança?

D1: Bom, primeira dificuldade: nós tínhamos aqui na empresa um sistema de avaliação, onde esse sistema de avaliação era muito... como eu posso dizer... era muito pessoal. Talvez seja aí essa palavra: era muito pessoal. Então, as avaliações tinham muito jeitinho, muito... não estou conseguindo achar uma palavra boa para pôr aqui, é... às vezes alguém poderia ser bem mais rigoroso do que outro, ou seja, não tinha uma sistemática, não tinha uma estruturação, de tal maneira que as avaliações pudessem ser imparciais, talvez isso, as avaliações eram parciais, tinha uma parcialidade nisso aí. E isso fez com que o sistema que nós tínhamos fosse caindo no descrédito ao longo do tempo. Então, foi aí que nós deixamos de tê-lo, então eu acho que a dificuldade de colocar esse sistema de avaliação, o processo de gestão de desempenho, a primeira dificuldade foi uma barreira cultural, é quebrar isso, dizer o seguinte: mostrar que essa nova ferramenta não era igual à outra, é uma ferramenta que era diferente, que tem as suas características, e mostrar e provar e acho que isso ao longo do tempo a gente tem conseguido ver que aquela parcialidade, aquele tipo de relacionamento muito tendencioso, vamos dizer assim, o processo de gestão de desempenho quebra isso daí. E acho que isso está trazendo bastante credibilidade ao sistema. Outro problema que nós temos, eu acho que é o problema da disciplina, nós somos indisciplinados por natureza, e isso faz com que a gente acabe tendo que ser sempre lembrado de alguma coisa com relação ao sistema: “olha, você precisa fazer isso, você ainda não fez aquilo”, a importância desse processo de gestão de desempenho para toda a organização. O pessoal está percebendo, mas ainda o afã do dia-a-dia, os problemas que acontecem, estamos

passando por uma turbulência monstruosa econômica no momento, isso acaba desviando o foco, o que não deve acontecer, então acho que essas são as grandes preocupações que a gente tem em relação ao sistema, manter a disciplina de ter que fazer, ter que fazer, ter que fazer, por que o pessoal acaba relaxando nesse sentido aí, então eu acho importante estar sempre, ou seja, precisar ter sempre um guardião do sistema, e você é a guardiã do sistema. Eu acho que está muito em boas mãos.

LT: Quando você fala que os sistemas anteriores não conseguiam essa imparcialidade, e esse sistema consegue, por que você acha que o processo de gestão de desempenho consegue?

D1: Por que eu acho que ele consegue? Porque antes o sistema, você fazia uma avaliação, essa avaliação ia para o RH, e você não sabia mais o que acontecia com aquilo lá, você não tinha o retorno, não tinha o *feedback* daquilo lá, morria na sua avaliação, no que você conversava com o seu funcionário naquele momento, e pronto, acabou. Somente depois de um ano é que você ia novamente conversar, havia até uma preocupação, que era o seguinte: isso eu falo até por mim, eu tirava uma cópia da avaliação que eu fiz da pessoa para que, eu fazia desse jeito, eu acompanhava ao longo do ano aqueles pontos que eu tinha conversado para que até eu pudesse me lembrar na nova avaliação que eu fosse fazer, o que nós tínhamos conversado e tudo aquilo, para poder cobrar ou não daquilo lá, ou seja, tinha que me policiar, eu tinha que administrar esse detalhe porque não tinha um sistema que fizesse isso por mim, eu tinha que ficar fazendo isso, eu ficava fazendo isso daí, né? Agora, quando você está no nível de chefia, você tem uma quantidade de funcionário grande embaixo, quando você passa a ser um gerente, os seus funcionários diretos passam a ser só os seus chefes, diminui essa quantidade, mas na posição de chefe, tem chefe que tem quarenta, cinquenta ou sessenta pessoas embaixo dele, então imagine ele lembrar de todas essas avaliações, né, para ele fazer isso aí. Então, acho que isso era um problema que tinha o sistema, e com que o camarada que fazia a avaliação, ele muitas vezes, a coisa era tão dinâmica que poxa vida, dali um ano... Como que eu avaliei esse rapaz da última vez? Eu avaliei? Eu fiz isso? Que comentários que eu fiz? Será que ele levou em conta o que eu falei

ou não? Quer dizer, isso aí ficava perdido do ponto de vista do sistema, né, e isso o processo de gestão de desempenho é uma ferramenta que tá aí registrado e, além disso, tem um *feedback*, tem um segundo gestor que faz a avaliação, ou seja, quebra essa parcialidade da avaliação, acho que isso é o grande truque do sistema, é você poder... e outra coisa, né, a pessoa pode sempre estar olhando o processo de gestão de desempenho dela, ver o que a outra pessoa falou, qual era o ponto. Ele tem onde consultar, antigamente ele não tinha nada disso e eu acho que qualquer sistema, qualquer coisa que você for fazer, qualquer coisa, se você não interagir, ou seja, se você não dá ou se você não emitir sua opinião sobre alguma coisa, um retorno se alguém te perguntar morreu, não serve para nada, fica um monólogo e não um diálogo, acho que isso é o grande truque do processo de gestão de desempenho.

LT: Bom, falando em gestão do desempenho como um todo, quais você entende que são as limitações de usar a gestão de desempenho no processo de mudança organizacional?

D1: Limitações? Eu não vi limitação! Não, eu acho que sempre, sempre as coisas podem ser melhoradas e até o nosso próprio processo de gestão de desempenho, acredito, que ao longo do tempo vai passar por evoluções que hoje a gente não vê, mas tudo pode ser feito de um jeito melhor do que a gente faz hoje, isso é a melhoria contínua que tem, mas para o momento é até, levando em conta que não tínhamos nada, né, eu acho que nós estamos, nossa! Andamos demais, né, num curto espaço de tempo, e não tenha dúvida eu acho que isso se deve a visão muito clara que o (cita o nome do presidente) tem desse fato todo, pelas experiências passadas que ele teve de outras organizações, tudo isso, né, quando a organização vai crescendo... Vamos falar, quando uma empresa, uma empresinha pequenininha, tudo isso, é o dono que está enxergando, está avaliando, está fazendo isso, ele é o dono, ele faz e desfaz e pronto, está feito! Quando a empresa passa por uma profissionalização, essas coisas que um dono tem autoridade de fazer, no sistema profissional você tem que ter medições, né, para poder ter um retorno, para saber ter uma métrica, ter uma meta, ter tudo isso aí, quer dizer, o sistema profissional leva automaticamente a isso aí, e isso acho que o (cita o nome do presidente), na minha

opinião, tem isso muito claro, né, porque isso está introjetado nele, e isso ele tem passado para a gente. Até nessa mesma linha veio o projeto *Lean Six Sigma*, que no fundo é medir, medir, medir, para poder, em cima disso, conhecer um padrão, e em cima desse padrão, melhorar o padrão, é o caminho é por aí. Então eu não vejo que isso tenha sido um, como você disse, um limitador, não vejo, sinceramente não vejo. Volto a dizer precisamos ter muito mais, isso eu me incluo nisso aí, a autocrítica é muito forte nesse sentido, é ter a disciplina de entender a importância disso e estar fazendo, acho que isso é mais importante.

LT: Falando do processo de mudança que a empresa vem passando, como você acha que foi a negociação dessa mudança com todos os agentes, ou seja, com todas as pessoas da empresa?

D1: Olha, eu acho que o fato de você ter *feedbacks* muito claros tem facilitado demais essas mudanças todas, né, de tal maneira que você consegue tomar certas decisões. Essas decisões você pode até se lembrar, tá vendo eu havia comentado que tinha esse ponto a ser melhorado, a ser explorado mais, ou não deu tempo disso acontecer, ou a pessoa não conseguiu fazer... Então, dentro daquele conceito de dez, setenta, vinte, é... vinte, setenta, dez, e nesse sentido você consegue tomar decisões e saber que suas decisões estão sendo decisões tomadas com imparcialidade, decisões profissionais e não decisões emocionais. Acho que isso que é um grande benefício nas reestruturações, em tudo isso que você tem. Que você consegue até, nesse sentido, é questionar decisões que seu gerente está tomando, às vezes tem algumas decisões que o gerente está tomando nessas reestruturações todas aí que você chega e fala assim: - Meu, você não havia avaliado desse jeito, não era essa a intenção? Então esse era o melhor caminho? Está certo isso? Entendeu? Então, acho que isso está trazendo ferramenta para a gente questionar decisões, então acho que isso é o outro lado está trazendo, ou seja, qualquer decisão que você vai tomar, são decisões que você sabe que, nesse sentido que eu estou dizendo, são decisões que tem mais alguém que está olhando o que você está fazendo, baseado em informações que estão no sistema, ou seja, mais uma vez é imparcial o negócio, não tem conchavos não tem isso, não tem aquilo, eu falo desse jeito porque se a IDBC fosse uma empresa colocada numa

cidade como Campinas, como São Paulo, talvez essas imparcialidades fossem mais naturais. Porém o que nós temos dentro da nossa empresa? Dentro da nossa empresa nós temos um monte de pessoas que lá fora têm um grau de relacionamento muito grande, né, por estarmos situadas aqui em Santa Bárbara. Você é de fora, né?

LT: Sim.

D1: Eu sou de fora, nós estamos imunizados com relação a isso daí, mas se você vê pessoas aqui de dentro da empresa você vê que é primo, cunhado, irmão, sogro, neto, existe um envolvimento fora, que às vezes a gente não sabe, né, quantas e quantas vezes você está conversando com uma pessoa e, puxa, você é parente dele? E você não sabe disso. Eu, com meus trinta anos de empresa, aprendi a ficar de bico fechado, entendeu... aprendi mesmo, aprendi que isso, é, na hora dos julgamentos, na hora das avaliações, o sistema antigo tinha muita contaminação desse tipo de coisa, alguém fazia algum determinado tipo de avaliação, ah... sei lá, alguma coisa, acho que não era isento. Isso o sistema está trazendo essa isenção aí, e essa isenção traz, como fica registrado, como fica estruturado, você acaba podendo questionar outros julgamentos que outra pessoa fez. - Puxa é isso mesmo! Você fez isso mesmo! E tem pessoas, é claro, né, tem pessoas que você vê que têm um grau de relacionamento com algum outro, você nota que às vezes até por causa disso ela é até mais exigente, mais rígida, mais crítica, e as vezes você tem até que olhar esse outro lado e dizer: - Viu, não é tudo isso que você está falando. Tem até que balancear um pouquinho, isso também acontece. Então volto a dizer: se fosse uma empresa colocada em outro ambiente, talvez, fosse mais simples até, mas isso acho que o processo de gestão de desempenho trouxe essa imparcialidade.

LT: Posso dizer que, nesse processo todo de mudança organizacional, o que você está me dizendo é que a negociação com as pessoas foi feita através do *feedback* sobre o desempenho delas?

D1: Eu acho que sim.

LT: O que estava faltando ou, melhor, um dos pontos fortes do processo de gestão de desempenho, é que ele ajudou a negociar essa mudança toda?

D1: Com certeza, isso para mim é o ponto chave, é o *feedback*. Se você não der o retorno, não serviu para nada, voltaria o que acontecer o que acontecia antes, você avaliava, fazia a conversa naquele momento, e pronto.

LT: Qual você acha que foi a contribuição do processo de gestão de desempenho para o cenário que a gente encontra hoje, na IDBC?

D1: Eu acho que o processo de gestão de desempenho facilita... Hoje nós estamos passando por reestruturação, estamos aí, tomara que já tenhamos, que nesse contexto não seja mais necessária reestruturação para baixo, ou seja, precisamos que a gente passe a ter reestruturações para cima. O processo de gestão de desempenho deve ser a fonte de informação para a gente procurar os talentos que a gente vai precisar para a frente. Acho que isso é o grande ponto. Eu não quero, eu sou bastante otimista nesse sentido, acho que daqui para a frente nós só vamos ter que olhar o processo de gestão de desempenho para procurar talentos e não para procurar os que ainda estão lá nos 10 % a desenvolver.

LT: Na sua opinião, no que você percebe nas pessoas que você conversa, podem ser seus subordinados, seu superior, qual o sentido que o processo de gestão de desempenho teve para as pessoas aqui na IDBC?

D1: Bom, nesse contexto todo acho que ainda nós estamos aprendendo muita coisa. Uma das coisas que no processo de gestão de desempenho como um todo, como uma ferramenta, ainda nós estamos desenvolvendo, ainda estamos aprendendo, ainda estamos fazendo, é na parte do gerenciamento de metas, acho que isso é um ponto que nós estamos aí, que tivemos o primeiro ano que foi muito assim, pegamos o bonde já andando, né? Estamos, agora, no segundo ano, estamos agora colocando metas e nesse sistema de metas o pessoal percebeu que metas estão aí para serem cumpridas, então o pessoal está questionando muito mais agora as metas que não são atingíveis, ou seja, existe algumas coisa que a gente, até por

inexperiência, até por ter que dar o pontapé inicial, algumas metas que foram colocadas em cima de uma necessidade, mas que estamos notando que são metas que não podem ser atingidas por um monte de razões, essas metas estamos revendo, estamos reavaliando, ou seja, a pessoa está vendo que as metas estão aí, metas precisam ser cumpridas, esse pessoal está sendo questionado. E porque também? Porque eles sabem que existe uma remuneração variável que vem vindo junto com isso daí, então no fundo o órgão mais sensível do corpo humano é o bolso ainda, né? Isso não tem jeito. Mas independente disso, a própria cultura que está se instalando na empresa, cultura essa que vem vindo pelo processo de gestão de desempenho, vem vindo pelo *Lean Six Sigma*, pelo departamento de melhoria contínua e tudo isso daí, o pessoal está muito mais antenado, muito mais ligado nas metas e nos indicadores, o pessoal sabe que aquilo lá que antes era meramente uma informação que ele fazia, passava, ele até não sabia o que ia acontecer com aquilo depois ele não via mais retorno, agora não, com tudo isso agora tem uma retroalimentação. Olha, as metas não estão sendo atingidas, quer dizer, existe esse envolvimento, existe esse troço aí que a empresa mudou, a empresa é outra hoje. Claro, isso não tenha dúvida, depois desses sistemas todos, não só depois do processo de gestão de desempenho, mas o *Lean Six Sigma*, que trouxe uma abertura de visão de um modo geral para organização inteira. Tudo isso é baseado no meu entender, tem que ter um *feedback*. O *feedback* é isento de paixão, não só na área do processo de gestão de desempenho, mas na parte dos indicadores de desempenho, mesmo até desempenho ambiental que não tem nada a ver, mas está todo mundo preocupado, está todo mundo imbuído daquela gana de fazer com que o indicador seja a melhor coisa para a organização como um todo. A gente está deixando de enxergar o próprio umbigo para enxergar o corpo como um todo, acho que isso é uma das grandes mudanças que isso tudo tem trazido, tem chegado aí.

LT: Qual foi o papel do RH em todo processo de mudança?

D1: Bom, acho que o papel do RH é a peça fundamental, porque o RH é o dono desse processo, o RH, na sua pessoa, acho que você comprou essa idéia, você comprou isso. A gente entende que o RH mergulhou de cabeça nisso aí, colocou todas as suas fichas nesse passe aí, acho que se não tivesse acontecido isso aí, o

sucesso não teria acontecido, porque como é que pode, né, se o RH não está comprometido profundamente com essa ferramenta, uma ferramenta de gestão, gestão de pessoas não poderia ser de outra forma, tinha que ter uma pessoa dentro do RH que realmente comprasse a idéia.

LT: Você acha que o papel do RH nessa mudança, então, é tentar traduzir isso que está no estratégico para o operacional.

D1: Sim, é o facilitador disso tudo. Não só agora, mas o RH terá que sempre ser o guardião do sistema, guardião no seguinte sentido: a fábrica, a produção, o nosso, como eu poderia dizer, não é que é mais importante, mas nós estamos aqui para produzir e para entregar um produto para a empresa, esse é o nosso papel principal. Só que para que tudo isso aí aconteça tem um monte de outros *inputs* que precisam ser feitos. No caso do processo de gestão de desempenho, eu acho, a função do RH, é a função de ajudar-nos a manter isso aí sempre, reciclando, conversando, cutucando. É, fulano você precisa liberar o seu processo de gestão de desempenho, você ainda não liberou? Faz parte, acho que isso é importante para nós, é saber que se eu der uma escorregadinha, eu sei que tem alguém me olhando e que vai me alertar. Olhando do ponto de vista da produção, se alguém deixou de fazer alguma coisa com relação ao sistema, tenha a certeza, no meu conceito de hoje, não foi por negligência, foi por algum problema, alguma conturbação que não deixou, que precisa estar sempre instigando, sempre lembrando, acho que isso é o RH. O RH é o guardião do sistema e como guardião do sistema tem que zelar por aquilo lá, acho que isso é o grande papel do RH nisso tudo aí, o RH precisa, mais do que todo mundo, acreditar naquilo.

LT: Tem mais alguma coisa que você gostaria de deixar registrado?

D1: Não, eu gostaria de deixar registrado o seguinte: nós estamos em um processo de aprendizado dessa ferramenta toda, eu acho que não é em um ano ou dois anos, que você vai dizer que estamos craques nesse troço todo aí, né? Uma das partes que eu acho que nós temos que melhorar, isso nós temos que conversar melhor,

nós e o RH, vamos falar assim, é a parte do que a gente tem que fazer para melhorar o perfil de um determinado avaliado em alguma coisa, por exemplo, que curso que nós vamos ter que precisar fazer, acho que isso é uma parte que estamos, até pela própria conjuntura, isso a gente entende que tudo isso é custo e que tem recurso envolvido, então dependendo da época você pode liberar um pouco mais ou um pouco menos. Independente disso, a gente tem que estar sempre pensando nessa estratégia, nesse ponto nós temos que melhorar ainda, ou seja, talvez com cada gestor num período, logo nas avaliações é sentar junto e falar o seguinte: se vocês analisarem a massa de dados e falar o seguinte, detectamos necessidade de criar treinamentos nisso ou naquilo e isso a gente não está vendo ainda, entendeu? Não sei se consegui explicar. Outro ponto é com relação ao desdobramento de metas, que isso é uma coisa que a gente ainda precisa aprender mais, baseado nas metas que o (cita o nome do presidente) passa desdobrando para baixo, que muitas vezes nós temos que melhorar esse envolvimento de todo mundo nesse desdobramento, porque muitas vezes eu vejo que em algum local, alguma coisa, alguma meta achando que aquele desdobramento. Isso daí os *Black-Belts*, da melhoria contínua, ajudaram nisso daí, mas também isso daí é uma novidade para eles agora, eu acredito que isso a gente vai acabar melhorando ano a ano nesse sentido aí.

Entrevista 2

Entrevistado: Diretor 2

Siglas: LT: Pesquisadora

D2: Diretor 2

LT: Na sua opinião, com quais objetivos o processo de gestão de desempenho foi utilizado nesse processo de mudança organizacional, ou seja, quais os objetivos que

levam a empresa a usar o processo de gestão de desempenho para o processo de mudança?

D2: Na minha opinião, o processo de gestão de desempenho é um processo que é um instrumento que ele motiva os funcionários. Não só motiva, ele é... ele estabelece metas, ele mede, ele mede a competência, eu acho que é nesse sentido que ele motiva os funcionários a buscar cumprir seus objetivos e a ceder esses objetivos de modo a que ele consiga resultados tendo a oportunidade de receber treinamentos melhor, um treinamento eficaz, um treinamento eficiente.

LT: Quais as reais contribuições que você acha que o processo de gestão de desempenho trouxe para essa mudança toda que a empresa está passando?

D2: No momento que ele é um processo motivador e é um processo que busca o cumprimento de metas, que busca fazer com que as pessoas atinjam os seus objetivos, ele é essencial dentro desse processo de desenvolvimento da IDBC, dentro desse processo de crescimento, além do que você consegue enxergar com clareza seus pontos fortes e fracos e participar em termos de mão de obra, em termos de colaboradores e enxergar com clareza também onde você tem deficiência que precisam ser tratadas.

LT: Quais dificuldades que você percebeu na implantação e na elaboração do processo de gestão de desempenho no contexto da mudança?

D2: Dificuldade? Vou falar a verdade para você: quem deve ter sentido dificuldade foi você, eu acho que, ele foi um processo que foi bem colocado. Nós tivemos o primeiro ano de adaptação e aprendizado, o segundo ano nós já conseguimos tirar um proveito maior dessa ferramenta, eu acho que a grande dificuldade que eu enxergava nisso daí, é que já tínhamos passado por uma experiência frustrante, não com uma ferramenta como o processo de gestão de desempenho, era uma coisa muito mais simples, mas que tinha caído em descrédito. Então, eu acho que vencer isso aí, colocar o processo de gestão de desempenho de um modo em que ele tivesse sucesso e respeito dos gestores foi muito importante.

LT: Você entende que o processo de gestão de desempenho tem limitações para ser usado nesse processo de mudança? Se você entende que sim, gostaria que você me dissesse quais?

D2: Esse processo de mudança do quê, você quer dizer?

LT: Que vem acontecendo desde 2007.

D2: Olha, eu acho que ele tem um papel a cumprir, acho que ele tem o papel dele, e ele cumpre. Eu não vejo que ele tenha deficiências... Para o objetivo dele, acho que ele é eficaz.

LT: Agora, falando do processo de mudança como um todo, como você acha que foi a negociação desse processo com todas as pessoas envolvidas?

D2: Eu acho que um processo que nasce com lógica e que é estruturado e que veio com o apoio da presidência, ele tem tudo para dar certo, acho que foi isso que aconteceu com esse. O presidente sabia o que estava fazendo, acreditou no processo, colocou de um modo sério e foi bastante rígido com a cobrança desse projeto, ele usa a ferramenta, dá importância para a ferramenta e cobra o uso da ferramenta. Então, ela não caiu em descrédito porque se ele não fosse rígido na implantação e não desse a importância que ela tem nas nossas reuniões e levar a sério aquilo que estava sendo discutido e a partir das conclusões que se chegou lá, você exigir a implantação disso daí, o trabalho disso daí, não teria dado certo. Então, se deu certo, é porque veio de cima para baixo e foi colocado de um modo eficiente, de um modo que isso não foi enfiado goela abaixo das pessoas. As pessoas que estavam embaixo foram convencidas e ele seguiu um processo inteligente, que foi por camadas, você passou isso para os diretores e eles compreenderam, e gerentes, e depois isso desceu para um outro nível, mas já comprada a idéia e aprovado o resultado pelas camadas superiores, então isso veio descendo de um modo muito consciente de um modo muito tranquilo.

LT: Nesse caso, você está falando do processo de gestão de desempenho ou do processo todo de mudança da organização?

D2: Do processo de gestão de desempenho.

LT: No processo de mudança da organização, você entende que foi dessa mesma maneira que foi feito ou você acha que o processo de negociação foi diferente?

D2: Quando você fala em mudança toda da organização, você se refere a quê?

LT: Desde 2007, a empresa vem passando por mudanças desde a ipo, a vinda de um novo presidente, aquisição de novas companhias, metas e objetivos.

D2: Tá, todo esse processo foi um processo que foi iniciado com um planejamento com uma estratégia de crescimento da empresa que passava por uma preparação da empresa para entrar no novo mercado, uma empresa com governança corporativa bastante forte, e foi um processo de amadurecimento, não aconteceu da noite para o dia, isso foi bem planejado e acho que vem acontecendo com um sucesso muito grande, porque ele foi feito com um processo de convencimento, então eu acho que isso foi extremamente importante.

LT: Você não acredita que ele foi imposto, as pessoas foram sendo convencidas?

D2: De maneira nenhuma, sempre foi por convencimento. Se fosse imposto, a gente não estaria nem na metade do caminho.

LT: Qual foi a contribuição, voltando para o processo de gestão de desempenho, qual foi a contribuição desse processo no cenário que se encontra hoje aqui na IDBC?

D2: É uma pergunta difícil, não é fácil você separar as coisas, mas eu acho que o processo de gestão de desempenho foi uma ferramenta vital, uma vez que, no fundo, ele motiva as pessoas. Ele é um clareador das idéias, ele é um esclarecedor das idéias, organizador da idéias. O processo de gestão de desempenho, uma vez feito, dá a você uma visão muito clara do potencial das pessoas que você tem na mão, da fragilidade que você tem que atacar, e te permite fazer uma planejamento de recursos humanos muito rico, além de te direcionar, ou te dar a posição que você está em relação as metas, eu acho que ela é muito clara, eu acho que talvez sem ele nós tivéssemos com as idéias e as ações desorganizadas, eu acho que com ele a gente consegue ter isso tudo bem organizado e portanto ter um resultado melhor.

LT: Falando de pares, de subordinados, até superiores, pessoas com quem você tem contato, qual foi o sentido do processo de gestão de desempenho para essas pessoas, todas as pessoas que você tem contato aqui nessa empresa ou até quem você não tenha. Qual a idéia que você tem de sentido que as pessoas encontraram no processo de gestão de desempenho?

D2: Eu acho que a grande maioria pensa como eu, vê o processo de gestão de desempenho desse modo, de um modo positivo, uma ferramenta útil. Lógico que deve existir aquelas exceções daqueles que acham que é mais uma coisa para fazer, eu acho que essas pessoas são exceções eu não consigo enxergar alguém que esteja pensando assim, eu acho que vão acabar cedendo aos resultados, mas eu não tenho a percepção de ninguém na alta administração, na média administração, na gerência, que tem uma visão não positiva do processo de gestão de desempenho ou que faça o processo de gestão de desempenho, que faça por obrigação, se existiu, na medida em que foi evoluindo nas nossas reuniões, principalmente na alta administração, isso daí já foi superado.

LT: Qual você acha que foi o papel do RH nesse processo de mudança?

D2: O papel do RH, ele é vital nessas mudanças. Na verdade, o RH, além de ser um gestor dessas ferramentas, ele é também aquele que sente o clima e consegue

trabalhar para que seja redirecionado, para que seja corrigido, quando alguma coisa não está no rumo correto, quando o entendimento da ação, ou a vontade da ação da empresa ou da lógica da ferramenta não está sendo bem usada. Então, o papel do RH, eu acho que é o de catalisador das ações, é de vital importância.

LT: Posso voltar só em uma pergunta?

D2: Pode.

LT: Quando eu te perguntei do sentido que as pessoas deram, você falou de um sentido positivo. Vamos pensar em sentimentos, então. Que sentimentos que você acha que esse processo de gestão do desempenho que foi implantado despertou nas pessoas?

D2: Então, a sensação que eu tenho é que desperta o sentimento de uma ferramenta útil para a gestão deles, mas eu também sinto nas pessoas, às vezes, que eles se sentem, eu não digo pressionados, mas eles se sentem obrigados a fazer uma coisa bem feita em função da ferramenta, ele sabe que está sendo medido por alguma coisa. Isso gera alguma pressão, do meu modo de ver, de uma maneira positiva sobre as pessoas. Quer dizer... caminha correto, que tem o processo de gestão de desempenho, cumpre a meta, que tem o processo de gestão de desempenho.

LT: Você acha que tem mais alguma coisa que você, como diretor, pode colocar que vai nos ajudar com essa pesquisa, a entender o quanto a gestão do desempenho pode auxiliar no processo de mudança nas organizações?

D2: Eu acho que o processo de gestão de desempenho é um instrumento tão rico que nós ainda vamos descobrir muita coisa boa nele, no uso dele, eu acho que a gente ainda não aproveita 100% do potencial que ele tem para nos dar, mas acho

que só o tempo vai levar, talvez a gente leve aí mais uns dois anos para a gente estar com essa ferramenta consolidada como uma ferramenta de gestão.

Entrevista 3

Entrevistado: Diretor 3

Siglas: LT: Pesquisadora

D3: Diretor 3

LT: Na sua opinião, com quais objetivos o processo de gestão de desempenho foi utilizado em todo esse processo de mudança? Quais foram os objetivos para que vocês utilizassem esse instrumento dentro da mudança?

D3: Bom, sem falar da ordem de importância dos objetivos, porque assim que vier na cabeça, eu falo. Um dos objetivos do processo de gestão de desempenho é possibilitar criar um critério de remuneração variável de uma certa categoria de funcionários acima, atrelando o custo da folha, desse pedaço da folha de funcionários, ao resultado. Tem resultado, tem remuneração que cobre aquilo que a pessoa se propôs a fazer, aquele desafio, portanto o resultado da empresa vai ser positivo e o custo desse adicional que o processo de gestão de desempenho vai gerar da folha foi compensado já de antemão pelo resultado do período anterior. Os principais objetivos do processo de gestão de desempenho é permitir que a empresa consiga remunerar adequadamente seus funcionários mais graduados dentro de uma certa faixa adequadamente, ser competitiva no mercado. Você vai fazer esse reconhecimento de uma forma bem agressiva, porém o custo vai ser coberto por esse resultado que vai ser positivo, então tem um benefício claro de um sistema de remuneração flexível frente a um sistema de remuneração fixa, além do PLR que varia do resultado de toda a empresa, esse, no meu ver, é um dos resultados positivos. E ele vai levar um tempo para maturar, não vou dizer que nós temos resultados porque nós não temos ainda, até pela situação que a empresa está passando aí, até amadurecer a questão das metas que o sistema impõe, gera e

ferramentas, métricas e tudo mais no sistema que vai amadurecer, ele não está maduro ainda. O segundo objetivo é ter um sistema de avaliação do pessoal desse mesmo grupo de funcionários, uma avaliação bastante metódica, bastante estruturada que a empresa não tinha, então isso foi o que tivemos um resultado imediato já na segunda rodada de avaliação ficou muito claro, inclusive fazer a cultura da empresa se adequar ao sistema de avaliação formal, porque em muitas outras tentativas, outras iniciativas, nós não sucedemos adequadamente, não foi bom o resultado e agora conseguimos fazer de uma forma bem-estruturada, facilita a avaliação, porque a avaliação inicia do avaliado, a autoavaliação, segue a escala, a avaliação é submetida ao grupo de gestores para fazer as equalizações e, no fim, a definição dos grupos de potencial de talentos e aqueles que tem problemas, então esse segundo objetivo, o processo de gestão de desempenho já está mostrando resultado rápido bastante claro, abriu a visibilidade da direção da empresa, de todo grupo e chefia no primeiro momento. Acho que toda direção tem visão bastante boa de todo grupo de chefia da empresa, e isso facilita a análise de alguns recursos, da avaliação de alguns recursos como um todo, e possibilita bastante o planejamento estratégico em relação aos recursos com aquilo que nós temos, com aquilo que nós precisamos melhorar. Terceiro, ligado com esse que eu acabei de falar, com o processo de avaliação que nós estamos desenvolvendo, junto a ele vem, ligado a ele ou dependente dele, a fase de planejamento estratégico, e recursos humanos, é uma das partes importantes do planejamento estratégico. O planejamento estratégico gera necessidades futuras e dali você já tem, ligando o planejamento estratégico, você gera a informação, extrai do processo do processo de gestão de desempenho as informações para alimentar as necessidades que o planejamento estratégico está te indicando, as caixinhas, e gera o fluxo de movimento de pessoal, o planejamento desse fluxo de movimento de pessoal necessário para atender uma posição futura. Via de regra, e a regra é essa, a exceção é o oposto, mas a regra é essa, a regra é você ter um planejamento sempre de crescimento, sempre estar planejando o crescimento. Etapas como agora são exceção, sempre estaremos planejando o crescimento estratégico, portanto vai mostrar as necessidades de adequação do quadro de gestão da empresa, chefia e cargos-chaves com uma devida antecedência e o processo de gestão de desempenho associado a isso traz informações de como atender às necessidades que esse planejamento estratégico vai resultar. Uma quarta característica importante, talvez não esteja muito clara

como objetivo, mas obriga os gestores de pessoas a serem gestores de pessoas. Eles são gestores, eles têm grupos de comandados, cada um com a sua maneira de trabalhar. Vão seguindo regras da empresa, porém cada um com seu estilo próprio, o processo de gestão de desempenho forma no mínimo um vínculo do gestor e comandado que ele tem que atender, e isso obriga o gestor a se aproximar e abrir uma comunicação com o seu comandado, que ele não necessariamente faz no dia-a-dia, e isso é a parte que mais tem se mostrado. O retorno que eu tenho dos *feedbacks* é que as mudanças de posturas no sentido de ter, os casos em que o camarada lá tem a sessão de choradeira e tudo mais, quer dizer, imagina isso nunca existiu dentro da empresa, acho que é um objetivo não explicitamente traçado, mas que está trazendo benefícios.

LT: Se você pudesse enumerar, quais seriam as reais contribuições que o processo de gestão de desempenho trouxe na mudança?

D3: Já trouxe visibilidade pela direção da empresa do seu quadro de chefia. Toda direção tem a visibilidade de todo o grupo. O ranqueamento dos talentos, identificação dos talentos nesse grupo, a alocação desses talentos para desafios novos... Se não tivéssemos feito esse trabalho, dificilmente nós estaríamos com segurança de colocar alguns aí em desafios novos. A depuração do quadro, como já começamos a ver... o desempenho já começa... no caso de demissões, por contingência ou por desempenho, todas elas têm uma coerência com o resultados das avaliações. Eu acho que essa fase de fazer o chefe abrir o jogo com seus avaliados, com seus comandados, na empresa inteira está acontecendo.

LT: Quais dificuldades você percebeu na elaboração e depois na implantação dessa ferramenta no contexto todo dessa mudança?

D3: As metas e métricas estavam associadas a um outro projeto, que é o projeto *Lean Six Sigma*, que é através dele que se levantam as metas e métricas, e os dois nasceram praticamente juntos, e foi uma fase de aprendizado e ajustes. O segundo ano já está bem mais consistente. Acho que o segundo ano vai ser uma

consolidação da métrica e do acompanhamento, acho que o terceiro ano é o que vai conseguir cumprir o cronograma dentro do previsto sem maiores dificuldades.

LT: Então, a elaboração das métricas e metas, para você, foi a maior dificuldade?

D3: Foi a maior dificuldade.

LT: Tem alguma outra?

D3: Não.

LT: Pensando na ferramenta de gestão de desempenho, você acha que ela tem alguma limitação no processo de mudança, você acha que existe alguma coisa que pode limita-la em um processo de mudança?

D3: Eu acho que não. Ela não traz limitação, porque mesmo que ela esteja em uma fase não tão perfeita, não tão redonda, ela dá uma visibilidade muito melhor que a anterior. Ela não está redonda, por exemplo, não existe ainda uma boa homogeneidade de critérios entre os avaliadores e isso dá distorções que a gente está tentando corrigir nas rodadas de interação necessária para poder ajustar, mas acho que gradualmente os critérios vão ser mais homogêneos e aí essa dificuldade some.

LT: Agora, não pensando só no processo de gestão de desempenho, mas em todo o processo de mudança, como você entende que foi a negociação desse processo de mudança com essas pessoas todas envolvida?

D3: Foi bem inteligente. Nós lançamos o pirulito, mostramos o doce pra criança e depois saímos atrás, quer dizer, tem um componente motivador bastante forte que é a parte financeira da remuneração variável que atinge uma quantidade muito grande de pessoas que influenciam o resultado da empresa, então, eu acho que isso foi o

anúncio do projeto foi com essa informação categórica que vai ser assim, com as regras sumarizadas no início e depois bem-detalhadas e bem-definidas. A regra é firme, não mudou, o pessoal acredita nas regras. Eu acredito que no primeiro momento que ajudou o programa a ser bem aceito, foi uma expectativa de um crescimento muito importante, pois o ano em que foi introduzido era muito favorável, e o ano seguinte, 2008, seria tão bom quanto e, portanto, teria resultados, então foi um incentivo muito forte, foi muito bom. À medida em que toda a métrica foi sendo definida, os parâmetros foram sendo definidos, o pessoal começou a perceber que não era simplesmente um aumento de salário quase que automático, só em função da classificação na avaliação da pessoa. Acho que existe uma conscientização hoje bastante melhor de que não é só a questão da avaliação, mas é a questão de que, tendo a métrica estabelecida, tem que se elaborar os planos de ação para atingir aquelas metas e fazer a coisa funcionar. Então, em um primeiro momento, porém, com uma dose expectativa positiva, de remuneração e tudo mais, depois foi passando por uma fase, que caiu um pouco na... “É mais um daqueles projetos que não vai para frente”... Aí, começou a mudar, teve a primeira fase de avaliação e começou a rodar, e paralelo com outros projetos o pessoal notou uma mudança radical que a empresa estava implementando, e todo aquele treinamento, com aquela obrigação de fazer os projetos e isso estando ligado ao processo de gestão de desempenho, fechou as pontas. Com isso o pessoal acreditou, mas começou a pensar que não ia dar em nada no sentido da remuneração, pensando da dificuldade de atingir o resultado ou por não ter uma métrica bem definida, ou objetivo bem definido, ou porque a situação... a economia, os negócios mudaram, então houve uma certa acomodação do pessoal em relação ao processo de gestão de desempenho. Embora o primeiro ano foi bom, o resultado do processo de gestão de desempenho não foi, e também demorou para ter um *feedback*, o *feedback* está acontecendo ainda, ou melhor, os primeiros resultados já foram e eu não conheço todos, não sei na média quanto deu, não tenho essa informação. As pessoas que eu tenho contato, ninguém está comemorando os resultados. Por um lado é bom, olha eu não alcancei, não levei, mas alguém levou. Então, o projeto continua tendo a devida credibilidade e esse processo de *feedback* agora é importante, e o complemento das metas via *Lean Six Sigma*, o acompanhamento da metas tem que acontecer para fechar o círculo, mesmo em ano ruim, roda o círculo completo e aí começa a se firmar.

LT: Para o cenário que a empresa tem hoje, qual foi a contribuição do processo de gestão de desempenho?

D3: O processo de gestão de desempenho nos deu uma base muito mais segura para a gente trabalhar e tomar decisões muito mais seguras.

LT: Na sua percepção, agora falando nas pessoas em geral, nas pessoas com quem você tem contato ou que você tenha ouvido falar, qual o sentido do processo de gestão de desempenho para as pessoas no geral, o sentimento que elas tiveram com ele, e o que isso significou para elas?

D3: O que eu constatei nesse processo de avaliação, eu já comentei, vou citar o meu exemplo: eu discutindo em detalhe a avaliação, o desempenho de cada subordinado dos meus subordinados, cada chefe dos meus gerentes ou até mais que isso, formalmente de uma forma clara e estruturada, porque tinha um critério de avaliação. Quando, um-a-um, eu ia fazendo a avaliação dos chefes junto com meu gerente, um-a-um... então, alguns eu conhecia com maior intimidade e outros com menor intimidade, hoje eu conheço o trabalho de todos os chefes, um por um eu sei o que o cara fez, como é que ele fez, se ele está fazendo bem, se ele está fazendo mal, qual o seu potencial, quais as suas pretensões... Não tenha dúvida: hoje, eu sei que esse cara aqui naquele lugar ali, vai dar certo... e eu estudei... então, essa interação que acontece com o gerente, com o seu chefe, agora com o pessoal do administrativo, um parâmetro eu tenho certeza, e eles falam claramente, que trouxe uma melhoria de relacionamento de contato, trouxe um nível minimamente desejável a todo mundo, porque tem aqueles que eram bem melhores nisso que outros, todo mundo passou a ter o mínimo, que é sentar com o camarada e conversar com o camarada abertamente, porque o cara escreveu e você tem que perguntar por que o cara escreveu, partiu do avaliado, ele escreveu e você discute com ele o que ele escreveu e o chefe dele, que sou eu, no caso, referendi ou ajustei. Indiretamente, eu conversei com cada um dos avaliados dos meus subordinados e conversei com meus subordinados e meu chefe conversou comigo. Esse é o primeiro ganho, o processo de gestão de desempenho consolidando-se, está mudando o

relacionamento entre funcionários e chefiados. Isso, para mim, é claríssimo, é o principal objetivo que a gente já está conseguindo já no primeiro e segundo ano.

LT: Qual foi o papel do RH nesse processo de mudança organizacional?

D3: O programa foi elaborado junto com o RH, junto com o (cita o nome do presidente), então não vem ao caso quem criou, ou quem propôs, quem formatou, mas a implementação do processo foi muito dependente do RH. Primeiro, para montar um sistema, porque se não tivesse montado um sistema informatizado, eu não conheço se a gente importou a idéia de algum lugar, um trabalho de pesquisa, ou adaptou uma coisa existente. Está lá: o sistema foi criado, implementado em pouco tempo, o que permitiu as avaliações formais de uma forma muito dinâmica porque ela sobe e desce na velocidade que precisa subir, imediatamente, a qualquer hora. Permite a avaliação do todo, tudo aquilo que a gente faria na mão, cada um fazendo no seu próprio, está lá dentro, isso foi, portanto, o RH, o gestor da criação desse sistema. Depois, para implementar o treinamento e a conscientização de todos os níveis que estão envolvidos. Nos eventos de discussão, de estratégia de pessoal, que foi conduzido pelo RH, foi fundamental. Se o RH não fosse o gestor do sistema, não teria condição de ser implementado.

LT: Tem mais alguma coisa que você gostaria de falar a respeito do processo de gestão de desempenho, a respeito da gestão do desempenho ou desse processo de mudança que você acha importante aqui?

D3: No meu tempo de IDBC, eu não vi um movimento que envolva relacionamento das pessoas da IDBC com essa magnitude. Tivemos algumas boas iniciativas totalmente sem embasamento e que se perderam, e uma com essa segurança aí que veio para ficar e modificar o comportamento da empresa, a forma de a empresa trabalhar com as pessoas.

LT: Qual o fator que você entende que o processo de gestão de desempenho tem de diferente?

D3: O fator que eu vejo é assim, que existia decisão estratégica da empresa em implementar algo nesse sentido, independente das dificuldades, a decisão foi muito clara e inequívoca, forte, com suporte em todos os níveis. Desde o conselho foi aprovado e o programa foi implementado de certa forma, devido ao peso e suporte da alta direção e funcionou. Das anteriores, tivemos falhas nisso, e nem mecanismos, nem ferramentas, nem conhecimento para isso.

Entrevista 4

Entrevistado: Diretor 4

Siglas: LT: Pesquisadora

D4: Diretor 4

LT: Na sua opinião, com quais objetivos o processo de gestão do desempenho foi utilizado nesse processo de mudança?

D4: Eu acho que o primeiro deles, foi ter uma forma clara, objetiva, de avaliar, medir e premiar os resultados, porque, lógico, evidentemente, quando há o prêmio há o estímulo para que as pessoas tenham sua melhor *performance*. Acho que o objetivo principal é esse.

LT: Quais as reais contribuições que você entende que o processo de gestão do desempenho trouxe no processo de mudança?

D4: Primeiro lugar, veio atender a uma demanda, que se não era explícita, estava implícita em muitos dos colaboradores e funcionários. Havia um nivelamento sem

medição de performance; muita gente se considerava até injustiçado por fazer seu máximo ou por fazer mais do que o outro e não ter o reconhecimento da empresa, então como se passou a medir *performance* e resultado, isso contribuiu até para essa visão mais moderna, que é de se ganhar por resultado, e não simplesmente fazer um nivelamento por função. Agora, eu não sei se tu vai abordar, mas eu sinto, porque talvez nós da comercialização não estejamos completamente mergulhados no processo de gestão do desempenho, porque uma grande parte da nossa força está excluída por razões já conhecidas, eu não senti assim que a companhia tem aproveitado a premiação do processo de gestão do desempenho, porque eu não vi repercussão nenhuma, eu não sei se pela função eu estou um pouco afastado das bases, que eu não gostaria, que eu acho que não, eu tenho tentado manter esses contatos, eu não senti repercussão, eu precisei procurar os que tiveram direito ao processo de gestão do desempenho e perguntar a eles “e aí, como é que foi, satisfeito, contente?”, não ouvi ninguém me dizer se isso foi bem aproveitado, o primeiro resultado.

LT: Agora, pensando mesmo no processo de avaliação e de todo o processo desde a autoavaliação até o *feedback* da pessoa que foi avaliada, você acha que isso trouxe alguma contribuição pro processo de mudança?

D4: Ah, eu acho que sim, porque eu venho de um tempo onde havia uma avaliação que era uma folha de papel parada 30 anos atrás, com pouca transparência e muitas vezes sem o acompanhamento e sem uma rotina que indicasse que ela havia sido repassada ao interessado, e eu acho que deu um grande avanço, de qualquer forma eu acho que faz parte do processo, eu acho, de amadurecimento. Os avaliadores, aí é uma auto-análise, se desprenderem da questão pessoal, ter uma visão cada vez mais profissional e os avaliados também entenderem isso, porque pela própria característica da empresa de baixa rotatividade, pelo menos nesse nível de avaliação direta, de gerente, há um tempo de convivência muito grande e isso as vezes, eu não digo que prejudica, mas até prejudica um pouca a avaliação por causa da relação pessoal, porque é difícil mesmo dissociar uma da outra, mas eu acho que foi um grande passo porque tem um segundo avaliador, tem uma segunda opinião, e é transparente, e depois do *feedback*, o pessoal, que faz parte da regra, a

pessoa avaliada tem acesso ao que foi escrito, então eu acho tudo isso muito bom e faz parte do processo evolutivo melhorar esse nível. Os textos colocados não seriam textos simplesmente comodistas, conformistas, é uma coisa que tenha mais consistência. Eu acho que, de qualquer forma, sem dúvida, isso foi uma evolução grande no processo de avaliação e, evidentemente, na contribuição da melhoria do desempenho de quem está sendo avaliado.

LT: Você acha que influenciou na mudança por que isso fez com que o desempenho melhorasse?

D4: Ah, sim, melhorasse.

LT: Quais as dificuldades que você percebeu quando elaboração e da implantação do processo de gestão do desempenho dentro desse processo de mudança?

D4: Eu acho que a principal dificuldade foi nessa questão da avaliação propriamente dita, a que acabei de me referir da relação pessoal, das vezes que as pessoas acham que o avaliador, de quem eu estou falando sempre que é quem vai depois deflagrar o processo, acha que não tem tempo para aquilo, que aquilo é mais uma tarefa burocrática, que ele vai precisar depois, num último momento, quando ele está no limite de tempo ele vai fazer uma avaliação tipo copia e cola, e a avaliação é uma coisa pessoal, é particular a cada avaliador, como tem que ser, cada pessoa é uma pessoa, então tem que ter um diagnóstico da *performance* e até da personalidade o mais próximo possível do que o avaliador acredita, então eu acho que essa é a questão, agora, de qualquer forma, foi uma evolução e vai continuar evoluindo, só que nós avaliadores em todos os níveis temos que entender da importância da análise, da avaliação, que seja feita de uma forma que dê ao avaliado um *feedback* real, porque se disser: "Ah, ele cumpre muito bem a função", o que você está dizendo com isso? Isso não é avaliação nenhuma.

LT: Você entende que o processo de gestão do desempenho tem limitações dentro do processo de mudança? Se você entende, quais seriam?

D4: Olha, sinceramente eu te confesso, eu estou menos envolvido com o processo de gestão do desempenho do que eu gostaria e deveria. A razão principal é porque, por razões de definição do problema e do sistema, a maior parte da (citou o nome da área) ficou fora... é uma confusão de conceitos na realidade... não é justificativa o que eu estou te dizendo mas, como a (citou o nome da área) ficou fora do prêmio do processo de gestão do desempenho, o prêmio do processo de gestão do desempenho é só uma consequência da avaliação, eu só tenho olhado isso do ponto de vista da avaliação, então eu vejo que, é uma nova cultura na realidade, que está se implantando na empresa e ela precisa de maturação e eu acho que todas essas coisas, em qualquer setor, tem que haver duas vias, se você está implantando uma coisa nova, e é o que está acontecendo, está implantando uma nova tecnologia, uma nova sistemática, quem está sendo abrangido por ela tem que entender para que serve e as pessoas, agora, entenderam no bolso, com a remuneração, por isso que eu disse que eu senti pouco aproveitamento desse benefício, pouco aproveitamento da companhia ter dito “veja como isso é importante”. Faz diferença.

LT: Como você entende que foi a negociação, agora falando do processo de mudança, não necessariamente só do processo de gestão do desempenho, de todo esse processo de mudança com toda a empresa, ou seja, como todas as pessoas envolvidas nessa mudança?

D4: Eu acho que foi um processo muito suave e muito bem aceito porque, primeiro lugar, foi muito transparente. Todas essas coisas que envolvem a vida pessoal e a vida profissional e que envolvem avaliações, remunerações, tem que ter critérios muito claros e transparentes porque envolve as pessoas, e isso foi muito bem feito, foi muito bem elaborado, desde a primeira apresentação global a todas as chefias, assessorias, que foi feita quase que há um ano e meio atrás, eu acho que foi estrategicamente muito bem pensado. Vendeu-se o conceito, como deveria ter sido feito mesmo, o conceito não ficou dúvidas, tanto que não houve resistências, o que

há na realidade é, não sei se a palavra... é um certo comodismo na hora de fazer a avaliação e eu insisto, estou até sendo repetitivo, mas esse é um ponto forte e importante, porque ele é que vai servir depois pra todas as medições posteriores, mas no ponto de vista da implantação de uma nova cultura, e mais do que tudo, veio ao encontro do que todo mundo queria, que era um ranqueamento da *performance*, vamos chamar assim, todo mundo queria isso. Muitos até podem ter dado tiro no pé porque não tinham uma autocrítica suficientemente evoluída e achavam que estavam melhor do que estavam. Isso faz parte também do autoconhecimento das pessoas, mas eu acho que foi muito bem feita a implantação, só que eu acho que precisa de sustentação, que uma boa iniciativa ela não se extingue na implantação, pelo contrário, como é uma nova cultura ela precisa, a brasa toda vez tem que ser soprada um pouquinho, porque tu vê, agora nós estamos em julho já e a avaliação de 2008 ainda não está fechada, está muito longe, né.

LT: Você fala da avaliação...

D4: Do processo de gestão do desempenho né...

LT: Dos *feedbacks*?

D4: É...

LT: Qual você entende que foi a contribuição do processo de gestão do desempenho, no cenário que a empresa se encontra hoje?

D4: Eu não consegui avaliar, pro cenário de hoje eu não consegui, talvez uma parte, na minha visão, porque o processo de gestão do desempenho está precisando de um reforço, não reforço do... até aperfeiçoamentos são normais, mas um reforço da mídia dele, sabe de manter ele sempre vivo, o que é, porque que é e tal, e outro lado também, na atual fase, as prioridades são outras, quem está, por exemplo, envolvido com o processo de gestão do desempenho, sendo avaliado e tal, o processo de

gestão do desempenho passou a ser pra ele a menor das preocupações, a preocupação pra ele é a manutenção do emprego, então isso foi lá para uma gaveta, para ser lembrado numa outra fase, o processo de gestão do desempenho, se ele entendesse que o processo de gestão do desempenho é parte importante na avaliação da manutenção do emprego, mesmo nesse momento, especialmente nesse momento de dificuldades, que as decisões tem que ser tomadas em cima de dados concretos e as vezes até em colegiado, dependendo da função, e o processo de gestão do desempenho é uma ferramenta importante, acho que nem todos se deram conta que essa é uma das ferramentas principais pra avaliar o momento dele dentro da empresa. Sendo politicamente incorreto, se seria dispensável ou não, o quanto dispensável ele seria, o processo de gestão do desempenho é uma ferramenta importantíssima nisso daí.

LT: Na sua percepção, no que você conversou com as pessoas, não necessariamente da sua equipe, colegas e pessoas de outras equipes, qual o sentido que o processo de gestão do desempenho teve para as pessoas desta organização, aqui da IDBC?

D4: Como eu te disse, repito, não senti repercussão na proporção da importância, ou seja, não senti repercussão, não estou dizendo que não tenha tido resultado concreto, mas eu não tive o *feedback* das pessoas falando “poxa vida, aquilo que foi falado em dezembro de 2007, olha como já deu um resultado imediato... no primeiro ano, mesmo como todos os altos e baixos nós conseguimos isso aqui”. O que para mim foi realmente importante são os níveis de ranqueamento, porque ficou muito mais fácil a análise, se é talento, se é a desenvolver, todos aqueles níveis de ranqueamento, ficou muito fácil pro gestor analisar sua equipe, e nos auxiliou mesmo, nós da (citou o nome da área), a fazer as mudanças que nós fizemos, até mudanças, dadas as circunstâncias que a companhia atravessa.

LT: Agora uma pergunta bastante específica: qual você acha que foi o papel do RH nesse processo todo de mudança, não só na questão do processo de gestão do desempenho, mas em todo o processo de mudança?

D4: Como eu te disse, eu acho que o RH foi essencial, fundamental porque toda a formatação, pode ser que alguém tenha vindo com a idéia, o conceito, mas eu entendo que o RH foi quem montou a estrutura, foi fundamental, desde a divulgação do sistema, que foi muito bem feita, do suporte à diretoria, e aí falo em meu nome, antes disso, do treinamento da operação do sistema, da venda das vantagens do processo, do treinamento, do suporte, a operação do sistema de avaliação, os *feedbacks*, as reuniões posteriores, tudo foi o RH, sem ele não teria esse sistema. O RH foi fundamental porque a decisão pode ter até vindo da diretoria, da presidência, mas a instrumentação e a formatação foi o RH que fez, e o RH deve, se me permite a sugestão, continuar fazendo a análise crítica do processo, porque que ele deve ser melhorado no sentido de nós capitalizarmos isso aí, porque tudo é feito com o objetivo de melhoria, tanto da *performance*, quanto do, vamos dizer assim, bom ambiente e da satisfação do funcionário. Eu acho que como um descompasso nesse... mas isso é ajuste, é o primeiro ano, tenho certeza que isso vai evoluir.

LT: Você acha que tem mais alguma coisa que você gostaria de dizer para o propósito do estudo?

D4: Eu acho que eu cobri bastante o que eu sei, o que eu acompanho... como eu te disse, talvez eu não esteja completamente mergulhado porque uma parte importante da nossa estrutura está fora da premiação, não é o todo, mas uma parte importante, mas eu acho que eu abordei tudo, não me parece que precise comentar mais nada. Eu fico contente que tenha sido decidido a introdução de novas práticas de avaliação, mais modernas, mais profissionais. Eu acho que isso é importante.

APÊNDICE F – Transcrições das Entrevistas Realizadas com Gerentes

Entrevista 1

Entrevistado: Gerente 1

Siglas: LT: Pesquisadora

G1: Gerente 1

LT: Na sua opinião, com quais objetivos a gestão do desempenho foi utilizada nesse processo de mudança organizacional que vem ocorrendo desde 2007?

G1: Eu acho que o principal aspecto foi elencado para a gente e para todos os gestores, e para todo o pessoal que tem abaixo da gente, é uma forma estruturada da gente conhecer bem os nossos funcionários e poder ponderar de forma bem especificamente, dando uma especificação direta do desempenho de cada um, e o que a gente espera de cada um. Eu diria assim, primeiro a gente conhece bem o funcionário, conhece o que ele tem de principal, qual que é a vida dele, o que ele faz da vida, o que ele faz aqui dentro da IDBC e também aquilo que a gente estabelece de meta e como é que está sendo o desempenho dele, acho que isso é o principal aspecto.

LT: Na sua opinião, que contribuição a implantação desse processo de gestão do desempenho trouxe para a questão da mudança?

G1: Eu acho que a IDBC, como uma empresa que tinha uma forma diferente de administrar, a partir do momento em que ela estabelece metas, em que isso, para cada nível gerencial ou de chefia, isso passa a ser uma questão de remuneração, eu acho que é importante que se tenha bem definido todos esses critérios. E como critério eu acho importante que cada gestor, ou todos os gestores vamos dizer assim, avalie de uma forma uniforme e tenham segurança que essa informação vai ser bem entendida tanto pelo funcionário como pela chefia, a chefia que eu digo no caso pode ser um gerente, diretor ou chefe, porque as pessoas transitam de alguma

forma na empresa, em um certo momento a pessoa pode estar comigo, em um certo momento estão com outro. Eu tive essa situação em que eu recebi um funcionário e depois de um mês eu precisei fazer a avaliação dele. Se esse processo não é estruturado, vamos dizer assim, eu não teria informações suficiente para fazer essa avaliação eu acho que ficaria muito difícil. Lógico que perde por você ter pouco tempo, mas você consegue resgatar muito bem, porque tem todos os parâmetros lá de avaliação, então eu acho que esse processo foi muito bom. Uma outra coisa que eu acho que é muito importante, aí, é o processo de *feedback* que a gente teve, eu acho que isso foi um dos processos mais importantes que a gente teve. A gente não tinha um sistema de *feedback* adequado, a gente não estava preparado para fazer esse *feedback*, e às vezes a gente tinha até medo de fazer um *feedback*, dependendo da situação que a gente tinha, então isso foi um negócio importante que aconteceu para nós nesse processo todo aí.

LT: Então, você acha que a contribuição, pelo que eu anotei aqui, você falou de definição de critério para que a gente tenha uma avaliação uniforme e a informação seja bem entendida e a importância, e contribuição dessa questão do *feedback*. Você acha que esses pontos é que foram importantes na implantação nessa gestão de desempenho para que a mudança ocorresse?

G1: Como isso tudo, eu acho assim que, tem outras coisas que ajudam em uma mudança: a própria forma da estrutura da empresa, as pessoas com idéias novas, a própria questão que a gente tem aí em paralelo em todo esse processo aí, que o processo *Lean Six Sigma*, quer dizer, tudo isso daí ajuda, eu acho que isso daí tudo, uma coisa colabora com a outra, então é um processo bem colaborativo entre essas ferramentas que a gente tem, então eu acho que a gente conseguiu. O processo todo se mostrou depois de um ano, quando se terminou um ano, eu falo assim: “ah, então a gente sabe para que serve e serviu cada uma das coisas”... e como a gente chegou, se chegou bem, se não chegou bem nas metas que a gente tinha estabelecido... então, esse processo de mudança. Eu acho que nesse primeiro ano foi um processo muito forte e a gente precisou ter muita força em querer se adaptar e mudar, principalmente a gente que vem de uma época um pouco mais..., está há

bastante tempo na empresa que ela tinha uma forma de tratar esses assuntos e agora a gente tem uma nova forma.

LT: Quando você fala nesse primeiro ano você está se referindo a 2008?

G1: Sim, 2008. 2009, para mim foi um processo aí mais simples, no sentido em que nós já temos todas as ferramentas, a gente já fez o *feedback*, no meu caso agora eu já fiz, e eu acho que o pessoal mesmo quando nós demos o *feedback*, o pessoal já estava mais adaptado a essa nova condição, sabendo porque tinha aquela avaliação, e porque o seu desempenho foi melhor ou pior, já consegui entender bem o processo como um todo e agora vai se estender por esse ano e vai ser tranquilo. A percepção agora é melhor, todo mundo já sabe a mecânica da coisa.

LT: Quais as dificuldades que você percebeu na implantação dessa ferramenta nesse contexto todo de mudança? Teve dificuldade na implantação?

G1: Eu acho que as dificuldades são inerentes a esse processo, primeiro eu vou olhar assim o meu lado, eu acho que primeiro é o conhecimento do todo, a gente não tinha a visão do todo, a gente sabia que tinha que fazer, mas não sabia muitas vezes o que isso iria refletir lá na frente, então isso é uma coisa: apesar disso ter sido explicado, mas a gente até sentir aquela mecânica toda funcionando foi um pouco complicado, mas isso acho que foi um fator que prejudicou um pouco. Agora, outras coisas, assim, eu acho o sistema aí que foi feito, onde nós colocamos informações ele estava assim, bem seguro, ele foi bem montado, nos deu condição de registrar adequadamente informação, que eu acho que é muito importante nesse processo, não é tudo assim, “sim/não”, tem muita coisa que você tem que colocar, mas tem uma parte matemática, tem uma parte de uma lógica que precisa ter no processo, eu acho que essas foram as dificuldades maiores, mas eu acho que para um processo que a gente teve que fazer em um ano praticamente, onde tem que ter *software*, treinamento, eu acho que todo mundo que estava comigo entendeu.

LT: Quais você entende que são as limitações no processo de gestão de desempenho para que aconteça a mudança, ou seja, esse instrumento tem limitações nesse processo de mudança?

G1: Eu acho que é um instrumento que atende, não tem limitação. Aliás, eu acho que a partir de agora é que nós vamos sentir realmente as questões evolutivas do desempenho, eu já vi algumas coisas que acho que o sistema deveria ter, mas é uma ferramenta para nos ajudar a gerir o desempenho ao longo do tempo.

LT: Por exemplo?

G1: Por exemplo, naquela parte onde a gente tem aquelas notas, nós precisávamos ter um comparativo, nós temos lá um ano, depois a gente registra, eu não lembro o nome, eu sou péssimo para essas coisas, então acho que ali precisava ter uma forma de dizer, esse ano foi com tanto...

LT: Comparar um ano com outro?

G1: É. E ao longo dos anos ter esse visão, eu acho que é legal a gente ter essa visão, isso é uma melhoria que eu faria. Tudo aquilo que for, isso é uma verdade, a partir do momento em que você começa a ter dois anos, você começa a querer comparar, então isso é uma coisa que eu senti de cara, porque eu é que fiz na mão, porque eu tinha pouco funcionários nessa situação, eu fiz na mão para saber. Porque é uma forma importante de você dar a nota, e falar assim: 'não, peraí, isso aqui o ano passado, por que que foi diferente?' Então, você tem como avaliar, mas você tem que olhar os valores e ficar voltando, mas isso é uma coisa que dá para fazer, mas eu acho que é importante para o sistema.

LT: Posso dizer que uma das limitações de você implantar a gestão de desempenho no meio da mudança é que você não tem essa comparação anterior?

G1: Sim. Isso é uma coisa que foi importante você falar. No nosso passado, nós tivemos um tempo muito grande em que nós não tivemos esse tipo de coisa, eu sou do tempo daquela avaliaçãozinha amarela, aquele papel em que a gente fazia um montão, sem muito critério, e aquilo não servia para muita coisa, não pontuava, não dava *feedback*, não permitia que a gente tivesse uma coisa avançada que você realmente tivesse o todo do funcionário em um lugar só, então você era obrigado a fazer um monte de coisa. Aí, nós ficamos um tempão sem fazer isso daí, então a gente desaprendeu, até certo ponto, a avaliar, a ter esse critério todo. Então, em gestão, para mim, tem muito a ver com a questão de tempo, tempo para gestão é importante, ao longo de um tempo você tem que sentir a mudança e refletir sobre elas, ver e traçar à medida em que elas vão se consumando e você vai traçando novos objetivos, novas metas, então eu acho que aí ficou uma lacuna nesse período aí. Uma coisa que eu senti um pouco de dificuldade, não sei se isso que a gente estava falando, mas eu lembrei agora, uma das dificuldade que eu acho é aquela questão dos treinamentos que já foram feitos, eu me perco um pouco ainda naquele pedaço, talvez a gente precisava dar uma avaliada no que interessa, ou tem muita coisa repetida, mas isso é uma coisa que ao longo do tempo aí nós vamos perceber que tem muita informação e talvez não sirva para muita coisa, vai precisar escolher o que interessa para ficar.

LT: Na sua opinião, como que foi a negociação nesse processo todo de mudança com todo mundo que estava envolvido?

G1: Olha, vou falar assim, comigo, com meu superior, com meu diretor, que com relação a mim, foi um processo bastante tranquilo, do ponto de vista que a gente já se conhece há bastante tempo... Eu estava executando na época uma atividade, ou atividades, relacionadas a uma coisa que a gente já tinha bastante conhecimento, tanto ele, quanto eu, portanto acho que ficou fácil de fazer. Agora, como eu disse já no começo, foi difícil em algumas situações onde eu não conhecia a pessoa que chegou para que eu pudesse avaliar, então eu realmente achei que eu tive um pouco mais de dificuldade para fazer essa avaliação, mas eu teria muito mais se não tivesse ferramentas desse tipo para a gente poder fazer. Então, esse processo de negociação foi assim, eu fiz umas duas ou três reuniões, não me lembro, do pessoal

explicando o que deveria ser e dizendo que todo mundo tinha que ficar ali à vontade para poder preencher aqui que cabia a eles, e expliquei um pouco do processo até o final, daquilo que a gente conseguia explicar. Até foi bom, o pessoal entendeu legal e conseguiu se situar e também não ficar assim achando que fez demais, ou fez de menos, todo mundo fez aquilo que estava dentro do processo, daquilo que era esperado.

LT: Para você, essa questão da mudança toda ocorreu de forma mais fácil, talvez, porque você tinha essa boa relação com o seu superior?

G1: Isso eu estou falando quando ele fez a minha avaliação, porque tem dois lados, tem para cima e tem para baixo. Então o lado de cima, eu acho que foi facilitado por causa disso, porque é uma convivência que a gente tem de bastante tempo, então isso facilitou, tanto para ele fazer a minha avaliação, e quando ele me deu o *feedback*, como você me explicou, assim como eu com meus funcionários na hora em que eu dei o *feedback* para eles, aliás quando eu preparei, analisei cada um, fui fazendo, então, às vezes eu troquei algumas idéias com o (cita o nome do superior), falando, olha a avaliação desse caso aqui. Então eu acho que assim a gente conseguiu representar tanto o meu superior quanto o meu pessoal, a gente conseguiu realmente mostrar aquilo que são coisas que a gente tem melhorar, que a gente tem que fazer, são as lacunas que a gente tem trabalhar e aquilo que a gente está bem, eu acho que foi o nosso processo que ficou bem ajustado e o pessoal conseguiu entender bem.

LT: Quais impactos específicos sobre um público, que é a chefia, quais impactos específicos a implantação do processo de gestão do desempenho trouxe para a chefia?

G1: Olha, eu acho que o impacto inicialmente foi minimizado porque, quando o programa foi apresentado tanto a nós quanto para a chefia, nós ouvimos a mensagem da mesma pessoa, da mesma forma, sem nenhum filtro, sem nada. Isso para mim eu acho que foi importante e o momento também era importante, porque

eu via que era o processo da mudança, então aquilo lá fez um impacto muito bom, eu acho que nossa chefia soube, entre aspas, amortecer esse processo, amortecer no seguinte sentido, de aparar a situação e poder fazer esse processo. Eu acho que ninguém ficou deprimido ou oprimido de fazer. Todo mundo fez porque achava que era importante, e acham que é importante, e colaborou o máximo que pôde dentro das limitações de cada um. Eu ouvia, até entre eles, ouvia: “Como é que você preencheu aqui?”; “Olha, eu usei a agenda, porque lá eu consegui ver tudo que eu realizei nesse ano passado, fui olhando a agenda, fui vendo as reuniões, onde eu fui”... Essa também é uma forma de... o pessoal se sentiu tranquilo de fazer. Então, não teve ninguém obrigando a fazer, mas tinha um prazo para fazer, mas eu acho que, dentro do prazo, acho que todo mundo conseguiu fazer, apesar do atropelo, porque era uma época complicada.

LT: Qual foi a contribuição aí do processo de gestão do desempenho para o cenário que se encontra hoje aqui na IDBC?

G1: No cenário de hoje, eu acho que a empresa tem um mapa bastante nítido nos potenciais que a gente tem na empresa, e está focado também na descoberta de talentos, ou no registro de talentos, que eu acho que é uma das coisas mais importantes que a gente tem aqui na empresa. A gente tem que trabalhar muito nesse processo, eu que, por exemplo, sei que é uma das coisas que eu preciso trabalhar bastante, e a gente tem que achar fóruns e tudo mais, mas eu acho que a empresa tem uma mapa perfeito do potencial de cada um que está em um cargo de chefia, seja qual for, e sabe claramente onde ela pode mexer, onde ela não pode mexer, ou onde ela vai ter mais assertividade com esse ou com aquele profissional. Então, eu acho que isso era uma coisa que talvez, no passado, fizemos empiricamente, e acertou e errou. Hoje, já não é empiricamente, é um processo que você consegue ter uma boa assertividade, tanto é que eu acho que quem está na empresa, quem participa desse processo, tem uma segurança em fazer, em participar desse processo. Porque eles expõem a gente de uma forma muito clara, o que você tem que fazer, quais são suas deficiências, suas aptidões e aquilo que a empresa precisa em certos momentos é isso, é você tomar uma decisão muito rápida, e precisa de pessoas certas para onde ela precisa. Eu acho que é,

guardadas as proporções, eu acho que isso é muito importante, por que eu vejo assim: a empresa, talvez não agora, mas no futuro, ela vai querer crescer. Então, o processo de crescimento obriga as empresas a levarem culturas para outros lugares, eu já senti isso, nesse processo que eu estou participando, principalmente lá fora. Então a gente nota o quanto que a gente precisa estar preparado ou o quanto a gente foi preparado para poder chegar até aí, isso eu já senti que foi importante e a empresa está procurando em todos os lugares ter pessoas que tenham visão, que tenham comprometimento, que tenham assertividade, que sejam proativos em uma série de coisas. Justamente porque esse processo futuro aí, se Deus quiser, vai ocorrer, de aquisições e tudo mais, eu acho super-importante para ter segurança nos processos... Tem muitas coisas que precisam ser feitas no processo, eu acho que... a gente vê empresas que fazem muito melhor que a gente, mas porque na bagagem, lá no DNA delas, elas sempre tiveram essa condição. Exemplo da (cita o nome de uma empresa), que tem uma estrutura pelo que vocês me contaram. Ela é fortemente voltada para isso, tanto é que quando ela disse vou fazer isso, ela veio com time campeão. Veio lá a, b, c, d, e... tudo certinho, e aí a IDBC e vocês, aí, então, né... Eu acho que isso é uma forma de uma empresa que está acostumada, ela tem um *know-how* sobre isto, mas a gente tem que dar um passo de cada vez, e o nosso passo, primeiro, é conhecermos aqui, estabelecer as nossas metas e poder segui-las aí pra frente.

LT: Posso dizer que o processo de gestão de desempenho contribuiu para que a empresa conhecesse as suas forças, suas fraquezas?

G1: Eu acho que, no fundo, é isso daí, que eram coisas que podem ser que a gente já sabia, talvez a gente não tinha tanta firmeza de que isso era assim, e a gente colocou no seu devido lugar. Acho que é super-importante um processo que se troca informação das chefias, gerências, todo esse processo que existe aí no final, eu acho que é muito importante. Porque é importante saber não só ser o cliente, quanto ser o fornecedor toda a aquela informação, acho que isso fecha realmente o processo, e acho que vale a pena.

LT: Na sua percepção, a gente já falou da chefia, qual o sentido que o processo de gestão do desempenho teve para as pessoas na organização?

G1: Eu vejo assim: as pessoas sentiram uma curiosidade, em todos os níveis, todo mundo ficou curioso não só de entender o processo, mas saber o que tinha lá dentro. Então, hoje, a gente vê que os nossos funcionários todos, qualquer nível, fazem o seu registro lá, procuram fazer o seu registro lá. Pode ser que ele nem esteja sendo avaliado, mas ele faz o registro, atualiza informações e tudo mais. Acho que isso é muito positivo para todo mundo. Hoje, quando se fala no processo de gestão do desempenho, todo mundo entende o que é, sabe qual é o processo, o que tem lá dentro. O pessoal se sente valorizado, porque existe uma ferramenta que faz essa avaliação, que registra isso, coisa que no passado mais recente a gente não tinha. E é como eu digo, nada como ter em um processo estruturado, uma mensuração matemática de certas coisas, eu vejo que certas coisas apesar de serem, diversos assuntos, talvez um desempenho, mas a gente conseguiu fazer uma medida, acho que isso é primordial.

LT: Agora eu vou fazer uma pergunta bastante específica. Qual você acha que foi o papel do RH nesse processo de mudança, não necessariamente só no processo de gestão do desempenho, mas em todo processo de mudança da organização?

G1: O RH, ele é visto, ele é uma entidade dentro da empresa que é de apoio, apoio à diretoria, à chefia de um modo geral. Ele tem que captar aquilo que é o sentido, o objetivo, as necessidades que as pessoas precisam, colocar isso de uma forma prática e moderna, de forma em que as pessoas se sintam à vontade e interessadas em participar desse processo. Então, esse processo de mudança o RH tem que ser muito assertivo nas diversas etapas, e como isso vai se compor, então tem que ficar atento à forma de fazer. Às vezes, tem que ser pessoalmente, às vezes pode ser por *e-mail*, então essa dosagem eu acho que é importante. Eu acho que o RH nesse processo ele se apresentou bastante ativo, muitas vezes não estando nem presente, mas com uma instrução adequada, com um fechamento de certos momentos que a gente precisou, na hora de tirar dúvidas. Então eu acho que o RH fez isso de uma forma bem interessante, e ajudou realmente, porque se não, sei lá, eram centenas

que coisas que tinham que fazer centenas de caixinhas para preencher. Então aquilo lá se não tivesse um bom treinamento, se as pessoas não tivessem bem proativas para fazer e ligadas naquilo lá, podia sair um negócio terrível, então isso foi bem conduzido. Eu acho que o RH tem essa função assim, até psicológica, que, aliás, era aquilo que a gente tinha de dificuldade no outro processo, por que a gente chegava em uma época em que a gente tinha que fazer centenas de avaliações só por fazer, e isso não é legal. Aí a gente percebeu que temos que fazer centenas, mas dentro de um processo que você sabe que ele vai te trazer resultados porque você conhece o todo, e você sabe a participação. Então o RH foi chave na definição desses pontos: aonde atuar, quando atuar, quando que era preciso ter o (cita o nome do presidente) para alguma coisa, quando não precisava, quando não precisava reunir todo mundo, quando só um *e-mail* resolve, eu acho que isso a dosagem é muito importante para não ficar aquele negócio maçante, aquela cobrança: “tem que fazer”. A gente sabe que tem que fazer, a gente só faz uma contagem regressiva... “Olha, faltam tantos dias”, mas a gente sabe os prazos, acho que isso aí faz parte do processo. Gostei, ficou legal, parabéns para o RH.

LT: Tem mais alguma coisa que você acha importante registrar? Para que a gente possa registrar?

G1: Não, eu já falei aquilo que eu sentia do processo, mas eu acho que a gente tem bastante coisa ainda que, ao longo desse ano, quando a gente vai seguindo nesse processo, a gente vai perceber. Então, a gente teve um ano onde o resultado desse processo para a maioria das pessoas foi um bom resultado, e esse ano a gente vai ver não tão bons resultados de um lado, mas pode ser que a gente tenha outras melhorias nesse processo todo. Tem muita coisa aí que vai mexer bastante com a gente, a gente vai ter surpresas ainda. Uma outra coisa que eu achei que precisava fazer, os nossos chefes precisava ter um treinamento de *feedback*, porque eles não tiveram, certo? Só aqueles que avaliaram alguém no primeiro ano. Essa daí eu acho que seja uma lacuna que é importante, eu acho que todo mundo precisava passar por aquele processo, foi uma ferramenta muito boa, coisas que a gente não estava acostumado a fazer e eu acho que precisa.

Entrevista 2

Entrevistado: Gerente 2

Siglas: LT: Pesquisadora

G2: Gerente 2

LT: Na sua opinião, com quais objetivos o processo de gestão de desempenho foi utilizado nesse processo de mudança organizacional? Por que você acha que a IDBC instituiu, quais foram os objetivos de utilizar a gestão de desempenho dentro desse processo de mudança?

G2: Eu acho que uma das deficiências que nós tínhamos no processo de gestão anterior, de desempenho das pessoas, aliás, praticamente não tinha. Na minha visão, era necessária uma ferramenta que fizesse com que a gente estruturasse um processo, e avaliação também de estabelecimento de metas do desempenho, isso faz com que todos de certa forma a convergir para os objetivos de acordo com que a organização quer. Antes eu acho que isso era meio disperso, a gente talvez perdia foco, cada um ia para uma direção, nem sempre para a direção que a organização estava querendo. E essa ferramenta possibilitou você fazer a comunicação, e como é que a empresa está enxergando o desempenho de cada um, e estabelecesse junto ao avaliado metas e objetivos.

LT: Então você acha que esses foram os objetivos dentro do processo de mudança?

G2: Acho que sim.

LT: Na sua percepção, além dessa, você identifica outras contribuições que o processo de gestão de desempenho trouxe para a mudança?

G2: Ele forçou a todos a dar um *feedback* para os seus subordinados e seus superiores. Ele padroniza uma forma de comunicação nesse sentido. Coisa que antes você ficava meio na gestão individual de cada um, não tinha um padrão ainda, acredito que tinha gestores que faziam isso naturalmente e gestores que talvez nunca fizeram, ou se fizeram, fizeram de uma forma não estruturada, não padrão. A forma em que ele foi implantado ele estabeleceu um padrão, normalizou como todo mundo ia fazer a avaliação, como ia se dar o *feedback*, houve toda uma preparação muito bem planejada e estruturada, isso de certa forma ele facilita a trazer um resultado positivo para empresa.

LT: Quais dificuldades que você percebeu na implantação dessa ferramenta nesse contexto todo de mudança?

G2: Tempo. Eu diria que nós começamos atrasados e tínhamos metas e cronogramas a serem cumpridos, isso de certa forma fez com que, eu acredito que em algumas áreas, alguns gestores tiveram dificuldades de conseguir fazer uma avaliação mais adequada, acabou todo mundo fazendo, mas eu diria que isso de certa forma teria prejudicado muitas avaliações, porque que o tempo foi curto para um processo de implantação inicial.

LT: Na sua opinião o tempo deveria ter sido maior?

G2: Eu não diria tempo maior, eu acho que ele estava dimensionado, mas as fases foram encurtando no final, a gente perdeu muito tempo no começo e, na hora que fomos executar as avaliações, o tempo começou a ficar curto. Dependendo da quantidade de avaliados que cada gestor tinha, isso pode ter sido um complicador.

LT: Quais as limitações do processo de gestão de desempenho, dentro do contexto de mudança organizacional? O que você acha que o processo de gestão de desempenho não consegue contemplar, ou não conseguiu contemplar que seria importante para ser contemplado para esse processo de mudança?

G2: Como implantação, eu acho o que faltou foi a ausência de metas para você ter um parâmetro de avaliação. Como não existiam metas isso de certa forma prejudicou, isso deixou muito no subjetivo, a gente teve poucas medições objetivas para de certa forma você poder avaliar, mas isso é natural porque é a primeira vez que você começou a fazer.

LT: Você acha que isso no segundo ciclo já mudou?

G2: Já. No segundo ciclo você já começa a enxergar se o avaliado trabalhou de acordo com as metas, você começa a ter referências, tem coisas subjetivas, mas tem coisas objetivas que vão te ajudar a avaliar, inclusive pode complementar aquilo que você avalia subjetivamente.

LT: Na sua opinião, como foi a negociação desse processo de mudança de todos os níveis, que você tenha conhecimento, que você tenha ouvido, ou que você tenha sentido? Houve negociação? Como foi essa negociação de todo processo de mudança, já não estou nem falando do processo de gestão de desempenho?

G2: Particularmente eu não fui envolvido, eu diria que isso foi determinado e a gente teve que seguir.

LT: Para você, não houve negociação?

G2: Em que sentido você fala? Negociação no processo em si?

LT: Sim.

G2: Veio uma determinação de cima para baixo. Eu até acho, de certa forma, que isso ajudou. O resultado que eu estou falando de tempo poderia ter sido pior se a gente tivesse que envolver muitas pessoas, acho que isso ajudou, acho que isso é uma forma, é uma estratégia positiva para você implementar, para você começar. E depois, com o tempo, você vai fazendo as melhorias.

LT: Posso dizer, então, que o impacto não foi necessariamente negativo, por não haver essa negociação?

G2: Não, eu acho que ajudou a fazer a coisa começar a funcionar imediato, mais rápido.

LT: Você acha que, se houvesse mais tempo, se não tivesse tido essa aceleração, o processo poderia ter sido melhor ou pior?

G2: Não no processo, nós estamos falando no processo de qualidade das avaliações. Eu poderia ter feito avaliações melhores, mas com relação ao processo, não. Eu acho que foi na medida para poder implementar, ter o sucesso que ele está começando demonstrar que ele tem.

LT: Agora eu vou fazer uma pergunta bastante específica: com os chefes que estão abaixo de você, na sua opinião, quais os impactos específicos que esse processo de gestão de desempenho gerou para sua chefia?

G2: Eu acho que ele fez com que cada um se sentisse mais dono do seu negócio, dos seus processos que cada um tomou conta, isso deu mais responsabilidade. Porque isso, associado com metas, cada um passou a enxergar e definir que tinha que trabalhar em uma direção, deixou de ser aquele negócio simplesmente de seguir normas, ele passou a ter a obrigação de seguir normas e também de questionar as normas para que as coisas melhorem, e cheguem nos resultados, então acho que isso fez com que todo mundo abrisse os olhos nesse sentido.

LT: Você considera esse impacto positivo, ou negativo?

G2: Positivo para as pessoas. Eles se tornaram mais gestores ativos, antes nós tínhamos uma gestão mais passiva.

LT: Como assim, uma gestão mais passiva?

G2: Passiva pelo seguinte, alguém te manda e você simplesmente obedece. Eu chamo de ativa, aquele que alguém manda, e ele critica positivamente. Por que vou fazer desse jeito, por que nós não vamos fazer do outro jeito? Então, isso estimulou de certa forma que, para ele chegar nos resultados, ele ter desempenho, ele passou a ter que enxergar a forma de também ter que fazer isso melhor, antes era cômodo dizer assim: “Eu vou seguir o que está definido. O caminho definido é assim, eu vou seguir esse caminho”. E não talvez descobrir atalhos para chegar no objetivo, com mais eficiência e mais eficácia. Obrigou que as pessoas saíssem do comodismo, não sei se é comodismo, mas na acomodação que é natural, principalmente numa empresa como a nossa, as pessoas têm muito tempo de casa, então é natural que com o tempo as pessoas vão se acomodando e vão se acostumando com as coisas, vão se acostumando com os cenários e deixem de enxergar outras coisas. Com a avaliação do desempenho, o cara passou a enxergar o quadro, e dizer: “olha esse quadro está torto, tem que endireitar ele”.

LT: Qual foi a contribuição do processo de gestão de desempenho para o cenário que a gente encontra hoje na empresa?

G2: Positivo também. Porque ele está forçando todas as áreas e todos os setores a encontrarem os melhores resultados com mais eficiência. O processo de avaliação força isso, eu acho que o importante aí, é saber estabelecer as metas bem definidas para que as coisas vão na direção certa.

LT: Na suas opinião, isso vem sendo feito?

G2: Dentro do que eu conheço, sim. No meu âmbito de atuação, eu acredito que sim.

LT: E também, na sua percepção, agora falando das pessoas de um modo geral, daquilo que você ouve, não só dos seus chefes, da sua área, de pares seus. Qual o sentido que o processo de gestão de desempenho tem, ou teve, para essas pessoas aqui na organização?

G2: É um pouquinho até do que eu já falei antes ali. Tirou todo mundo da acomodação, todo mundo acaba se mexendo, se mexendo no sentido de o cara tentar demonstrar que ele tem potencial para fazer bons trabalhos, dar resultados, chegar nas metas, como também daquele que diz o seguinte: 'eu quero ficar acomodado', então ele pula para fora do barco. Eu vi ao longo do tempo gente que se incomodou bastante por ter esse processo.

LT: Se você puder me falar um pouquinho mais do que você viu...

G2: As pessoas se acomodam... Dentro da IDBC, a experiência que eu tenho desde 2004... Eu tive duas experiências na minha vida, grandes. Eu trabalhei em uma empresa européia que a gente chama como se fosse uma grande estatal, as coisas vão andando, caminhando. E eu tive, depois, a experiência de trabalhar em uma empresa americana, onde é completamente diferente a forma de gestão, onde se cobra muito desempenho e resultado. Quando eu vim para a IDBC, eu enxerguei todo mundo muito da primeira, e as pessoas não eram cobradas por resultados ninguém, ninguém aqui era cobrado por resultados. Se você tinha lá uma meta de produção, se você atingisse tudo bem, se você não atingisse, era só justificar. Com o processo de gestão de desempenho, de certa forma, começou a tirar as pessoas dessa acomodação, e fazer com que, "agora eu tenho que mostrar, agora eu tenho que dar resultados, não adianta eu chegar lá e justificar, eu tenho que dizer o que eu vou fazer e depois mostrar o resultado", isso tirou muita gente da acomodação e o fato de você ter a cobrança, "eu tenho que ter, eu tenho que chegar nessa meta, eu

tenho que fazer isso, eu tenho que fazer aquilo”, que a sistemática que tem o processo de avaliação fez com que aquelas pessoas que não estavam acostumadas a serem cobradas se sentissem incomodadas. E quem não aceitou, não absorveu essa mudança, preferiu sair.

LT: Qual você acha que foi o papel do RH em todo esse processo de mudança dentro da organização?

G2: Fundamental na preparação de todo mundo. Eu acho que o RH, ele foi muito bem planejado no aspecto de ter que fazer toda uma preparação. O sistema em si, ele é muito bem-estruturado, não conheço empresa que tenha algo similar, que eu já tive contato, que eu já vi dessa sistemática de avaliação e outra coisa, a disciplina que foi cobrada, cumprimento de prazos, isso força com que a coisa realmente funcione. Eu acho que o RH teve função fundamental nesse aspecto, no fato de ter preparado as pessoas para fazer a avaliação, de ter estabelecido um sistema para que ajudasse... porque você imagina se a gente tivesse que fazer isso tudo no papel... Eu não participei do processo, mas imagino que antes teve todo um trabalho de preparação, de estruturação, de como foi feito, e depois a preparação das pessoas todas para poderem fazer a avaliação. Isso eu acho que foi um papel de destaque do RH nesse sentido. Apesar de eu não ter visto o planejamento, simplesmente eu fui parte do que está acontecendo, das etapas, eu percebi que tinha planejamento, diferente de outros... eu já participei de outros projetos de implantação de avaliação que a coisa foi sempre atropelada.

LT: O que você faria diferente em todo esse processo de implantação?

G2: Eu acho que uma coisa que está faltando nesse processo é o reverso da avaliação, eu pelo menos eu fiz com o meu pessoal, eu pedi para que eles me avaliassem também. Eu acho que está faltando isso no processo. O 360 graus.

LT: O 360 graus envolve fornecedores, clientes também?

G2: É onde você tem a avaliação de baixo para cima e os pares também. Você aumenta a carga de trabalho desse processo de avaliação, mas se você dimensionar bem ele, eu acho ele fundamental. Pelo menos o do meu pessoal me avaliar eu fiz, depois que eu terminava de fazer a avaliação eu pedia para que ele fizesse o contrário. Usava até os mesmo tópicos que tinha lá no processo de gestão de desempenho, ponto fraco, ponto forte. O que acha que eu deveria melhorar. E no meu grupo eu achei até uma unanimidade na avaliação deles, eles sentiram falta de uma proximidade periódica mais constante, apesar de eu ter um trabalho bem aberto, devia ter algo mais formal, a gente sentar periodicamente com o grupo inteiro e a gente discutir assuntos, não fazer necessariamente uma agenda, mas a gente sentar e fazer um debate periodicamente.

LT: E isso foi implementado?

G2: Já começo agora na segunda-feira, eu já vou começar a fazer essa avaliação, essa reunião com todos os chefes e assessores.

LT: Entre o primeiro e o segundo ciclo, você sentiu diferenças grandes nesse processo de gestão de desempenho, ou não, você acha que o primeiro ciclo e o segundo ciclo foram parecidos em termos de *feedback*, em termos de todo o processo de avaliação?

G2: No segundo ciclo foi melhor, pelo fato de você ter mais tempo para fazer. No meu caso, eu tenho a particularidade porque eu peguei uma transição, eu vim para um departamento totalmente novo, então no primeiro ciclo isso de certa forma não permitiu que eu fizesse uma boa avaliação, e quando eu fiz a segunda não teve tanta diferença, talvez, da primeira, porque eu fui colhendo informações para poder fazer a primeira, o segundo que eu pude avaliar melhor, realmente é aspecto do desempenho de cada um, mas em termos, de quando você fala de ponto forte de cada um, alguns melhoram naquelas melhorias que a gente levantou na primeira, e outros continuaram no mesmo patamar. O que eu tive dificuldade em fazer é quando você vai fazer aquela avaliação que você tem que pontuar as coisas, apesar de você

ter lá uma graduação, a gente fica meio sem norte de como fazer aquela avaliação. Por exemplo, tem coisas que não mudam às vezes com o tempo. Existem coisas que é característico da personalidade da pessoa, tem coisas que você pode avaliar que estão melhorando com o tempo. Quando você fala de conhecimento técnico, por exemplo. Outro aspecto é uma definição do que é cada critério, porque eu tenho uma visão, por exemplo, do que é conhecimento técnico, já estive conversando isso outro dia, não lembro com quem, como você avalia conhecimento técnico de um assessor? Eu acho que eu estou falando de conhecimento técnico em termos de produto, porque é o forte dele. Quando você fala em conhecimento técnico de um gerente, está querendo que ele conheça tecnicamente a máquina? Ou você está querendo que ele conheça tecnicamente os processos? E eu senti isso na minha avaliação com meu gestor, ele me cobrou muito mais o conhecimento técnico do que talvez do conhecimento que eu tenha de todos os processos. Então eu acho que ali precisaríamos ter o conhecimento técnico relacionado a que? Eu acho que deveria estar relacionado com o cargo da pessoa. Quando você fala técnico, as pessoas jogam direto no produto, principalmente quando você está falando em uma avaliação de área técnica, mesmo eu estando em uma área técnica, eu sou gestor de processos. Até que eu estava conversando com a (citou o nome de uma pessoa) agora pouco. Outra coisa que eu acho que o processo de gestão de desempenho ajudou é que nós passamos a ser gestores de processo, fazendo com o que as pessoas se preocupassem mais com os processos.

LT: Como assim?

G2: Porque para você atingir resultados, você tem que trabalhar no processo. As metas, os indicadores, são resultados de algum processo, então isso fez com que as pessoas trabalhassem mais nesse processo. Quem não soube fazer isso, não conseguiu atingir as metas, porque o cara ficou preso na parte técnica, na parte muitas vezes operacional, e não olhou o processo dele.

LT: Você acha que tem mais alguma coisa que você acha importante para que possa registrar para essa pesquisa?

G2: No momento, eu não lembro. Eu acho que o importante, que eu falei lá do 360 graus. O dos pares eu não sei, por que na empresa onde eu trabalhei, os pares era a gente que indicava, dos pares eu não tenho boas experiências, mas do 360 graus, você ter o seu subordinado te avaliando, eu acho importante.

LT: Qual é a sua visão desse tipo de avaliação?

G2: Eu acho que na grande maioria foi positiva.

LT: Dessa avaliação, que você está sugerindo, do subordinado avaliar o seu chefe?

G2: Eu acho que é positiva. É que aí nós temos a escola mais antiga, e tem a escola mais nova, mas acho que agora nós estamos com bastante escola nova, e a escola nova do pessoal que tem um pensamento mais moderno de gestão, ele vai muito bem com isso daí, talvez o pessoal que está lá na escola mais antiga, a gente até falava que é do carrasco, esse talvez não gostasse, esse público que vem dessa escola, quem não se modernizou, os que já se modernizaram é tranquilo. Eu usei como ferramenta para mim o que eu tenho que melhorar, além da avaliação do meu gestor, eu teria avaliação do meu pessoal, dos dois lados. Coincidentemente foram parecidas as duas avaliações, no meu caso.

Tem outra coisa que, não que eu faria diferente, mas acho que está faltando, a gente complementar com os outros... descer mais um nível, hoje nós vamos ao nível de chefe essas coisas. Talvez não com o mesmo tamanho mas deveria ter algo do nível do próprio chão-de-fábrica... Isso eu acho que foi um dos erros da segunda empresa que eu participei. Você imagina um chefe de linha de produção que ele tem 60 funcionários, e você tinha que fazer a avaliação de todo mundo, era um tal de cinco minutos, sentava na sala e é aquela avaliação que você vai pondo "x"zinho, chega uma hora que você lá no décimo quinto, você já está colocando todo mundo igual, você não faz nem "x"zinho, você já faz uma linha. Mas eu acho que deve ter isso até o chão-de-fábrica, só que com o devido tamanho para a coisa não ficar muito sobrecarregada, para quem vai ter que fazer a avaliação, porque depende do tamanho da estrutura.

Entrevista 3

Entrevistado: Gerente 3

Siglas: LT: Pesquisadora

G3: Gerente 3

LT: Na sua opinião, com quais objetivos o processo de gestão de desempenho foi utilizado nesse processo de mudança organizacional?

G3: Eu vejo assim: o sistema que nós tínhamos anteriormente, ele se demonstrou muito ineficaz, as pessoas não faziam na prática. Na realidade, na realidade a gente fazia até sem conversar com os funcionários porque você tinha que entregar os documentos lá, na realidade os funcionários nem sabiam o que era dito, porque parecia que não tinha um ciclo completo, aquele sistema não tinha. Então quando eu acho que a empresa decidiu mudar isso daí, ela entendeu que é um processo importante, esse processo de avaliação, exatamente para a gente manter talentos dentro da empresa, o que a gente vê, na nossa área indireta, o volume de trabalho aumenta muito e a gente precisa cada vez mais de gente qualificado, e se você não se atentar nesses detalhes de avaliação de quem você está mantendo aqui, você acaba se acomodando e você não fica com a equipe ideal, nos requisitos que o dia-a-dia te exige. Eu entendi que a empresa colocou isso daí, até para nós gestores, a gente pensar no problema, ver o problema, tratar do problema, porque se não o que acontece? O outro sistema era uma acomodação total, assim é que eu vejo, a gente era acomodado, porque você não assumia nada, não cobrava nada e todo mundo ficava nessa, então não mudava nada. Agora, no sistema atual, você tem uma cobrança, todo o processo que foi feito na modernização, que foi feita no sistema, entendo que automaticamente existem cobranças e isso o próprio sistema, ajuda a fazer coisas que antes você não fazia, de uma forma até automática, eu acho que

isso ficou bastante interessante. Então eu acho que a empresa precisava dessas mudanças.

LT: Essas coisas que não eram feitas antes como, por exemplo?

G3: Por exemplo, eu lembro quando as avaliações eram feitas, eram meramente atribuições de uma pontuação de alguns itens elencados em um relatório e se fazia rapidamente para despachar e entregar pro RH, e nada acontecia em razão da entrega daquelas informações. Você só tinha que entregar o documento, essa que era a cobrança, e mais nada. Agora não, agora tem todo um processo que o próprio funcionário, a partir do momento em que a avaliação começa a partir dele mesmo, já existe aquela expectativa, como a informação vai para os níveis superiores até para saber dar o *feedback*. Eu acho que o *feedback* é importantíssimo para os funcionários. O que estão pensando de mim, aquilo que estão pensando de mim é o que eu realmente os outros me veem, como eu estou me vendo, eu acho que isso é uma coisa interessantíssima, é uma outra modificação que eu achei superinteressante, começar pelo funcionário quando ele faz a própria avaliação, porque nem sempre aquilo que a gente se vê, é aquilo que os outros estão vendo na gente, e até facilita para o gestor poder conversar, porque você tem uma informação e você pode até direcionar, aqui eu concordo, aqui eu não concordo, aqui eu discordo, e por que eu discordo. A própria conversa que o gestor tem com o superior hierárquico sobre o funcionário, eu acho que fica mais fácil do jeito que está, porque você tem um ponto de referencia que é o próprio funcionário, que é o que você pensa dele.

LT: Na sua percepção, quais as reais contribuições que o processo de gestão de desempenho trouxe para esse processo de mudança?

G3: Às vezes, você é obrigado a fazer alguma coisa que a primeira reação sua é, você pode até reclamar: “puxa, tenho que fazer isso”, mas quando você percebe que você tem que fazer, e você tira o proveito dessa coisa, eu acho que ai você sai ganhando. Então o que eu percebi no processo de gestão de desempenho, é que você tem que fazer, porque se você não fizer alguém de cima vai fazer e vai te

cobrar, por que esse alguém de cima também vai ser cobrado pelo sistema, então como você sabe que é inevitável, você vai fazer, já que tem que fazer, vamos fazer bem feito. Então, o que eu vi de mudanças: primeiramente, o funcionário sabe que está rolando as informações dele, ele sabe que vai ter que conversar em um determinado momento com a sua chefia, que é um momento de exposição. Por exemplo, eu tive um dos funcionários que todo o processo do *feedback* do processo de gestão de desempenho, a pessoa se manteve chorando de emoção, porque ela nunca tinha tido a oportunidade de falar de sentimentos extremamente fortes, e é o grande problema da nossa correria. Hoje eu não paro um único segundo, a atividade do nosso profissional é extremamente sobrecarregada, e o que é, o gerente acaba fazendo muitas coisas, por que o volume de trabalho, pelo menos no meu caso, é extremamente alto e uma diversidade de problemas muito grande. Então você se envolve de certa forma com o problema, que se você não é obrigado a parar, você não vai parar, por que você tem muitas coisas para fazer. E você, por uma série de razões da empresa, essas transformações que a empresa tem, você acaba não dando prioridade para esse lado humano, a correria nos leva a esquecer das coisas do lado humano. Uma das coisas que eu acho que até contribuiu, pelo menos para mim, é essa parte de fazer você parar e observar essa parte e conversar com o seu funcionário, e aí você vê um ou outro, que tem mais ou menos facilidade para expor coisas, tem gente que espera esse momento para poder falar para você. Porque os caras vão dizer assim: “o cara não para na mesa dele, o cara não tem um momento de sossego”. O próprio funcionário, às vezes, se intimida para ir falar com você porque ele vê que você está sempre correndo, então ele pensa assim, que momento eu vou falar com o chefe, porque ele acumula a função de chefe e de gerente, que quando o pessoal que é ligado a ele, que não tem o chefe, que responde diretamente, para ele fica até mais difícil. Então eu acho que aí o processo de gestão de desempenho abre espaço para isso, e aí você consegue arrumar um tempo, e esse dialogo é importante, ele é importante porque, até para os próprios funcionários saberem o que você pensa. Um dos grandes fatores que prejudicam a gente, eu não sei as outras gerências, mas no meu caso, é muito corrido as coisas, eu não tenho tempo, não é que eu não tenho tempo, o tempo que eu tenho, ele é consumido por uma série de atividades, então eu sinto muito isso, para eu ter que parar para fazer uma atividade disso daí se eu não fosse obrigado eu não iria parar pelo volume do trabalho.

LT: E você acha que essa obrigação, que o processo de gestão de desempenho trouxe, de alguma maneira contribuiu para todo esse processo de mudança que a empresa vem enfrentando desde 2007?

G3: Ele contribui, embora assim, a empresa como um todo, ela sofreu muitas mudanças com a troca da direção. A cultura da empresa passou por grandes alterações. O processo de gestão de desempenho, eu acho que é um elemento dessa mudança, mas a empresa teve mudanças assim, fortíssimas, algumas boas, outras, nem tanto. Quando você conversa com o funcionário, o que eu senti assim, em termos de motivação, aquele negócio de vestir a camisa, nós perdemos muito com isso, principalmente os meus funcionários mais novos, eles são assediados pelo mercado, então o índice de rotatividade deles é alto, porque, eles tem oferta no mercado com condições salariais muito melhores do que a gente oferece aqui, ao mesmo tempo em que os mais antigos estão com salários melhores, mas eles não aceitam as condições profissionais que o mercado põe, principalmente se você for trabalhar como consultor. Qualquer analista trabalha como consultor, mas só que as viagens iriam tirá-los de uma zona de conforto que hoje aqui, dá uma certa estabilidade, mas eu vi que essa mudança que ocorreu na empresa em termos de comprometimento, não em desempenho, eu vejo que em termos de desempenho eles desenvolvem as atividades, em termos de ligação com a empresa, eu entendo que nós perdemos isso, mas em termos assim, não sei se são todos, eu vejo hoje a empresa exige muito mais empenho nosso, principalmente de chefia, eu acho que a gente é muito mais exigido do que era antigamente. Antigamente, as chefias, de um modo geral, eram extremamente tranquilas. Hoje, eu vejo por mim, pelas minhas chefias, que a gente é muito mais exigido. Então, eu acho que nesse aspecto foi muito bom, em termos de desempenho do pessoal, a gente via coisas na IDBC que era uma piada... Em uma multinacional, a gente via que muito neguinho aqui tinha rolado a cabeça facinho... Então, eu acho que é assim que eu vejo, uma das coisas positivas que teve aqui na empresa, você vê carros que ficam aí no pátio em determinados horários. Mas existe, em contrapartida, eu vejo uma sombra de medo, as pessoas perderam a confiança, porque as coisas podem mudar muito repentinamente, ninguém mais é seguro, em nenhum nível. Embora muitos funcionários não percebam isso, sabe, às vezes, eu vejo assim, assim como a gente

sente que tem que dar mais empenho, de alguns funcionários a gente tem alguma dificuldade nisso, principalmente os mais antigos, acomodados demais, porque a beleza do jovem é a dinâmica, é a energia, acho que isso que muitas pessoas perdem com o tempo. Acho que a maior perda que tem na vida, seja profissional ou pessoal, é essa energia nossa parece que vai se apagando. É por isso que eu me sinto feliz, na idade que eu tenho, jogando bola com a molecada de 16, 17 anos, então eu acho que isso é importante a gente manter.

LT: Você percebeu alguma dificuldade na implantação do processo de gestão de desempenho?

G3: Não técnica, assim funcional. Olha é mais assim, a maior dificuldade do processo de gestão de desempenho é a pessoa se conscientizar que aquilo é uma coisa necessária, muitos fazem porque está assim, tem que fazer, se você não fizer eu vou dar uma dura em você. Eu acredito que à medida que o processo vai amadurecendo essa coisa vai ser tão natural, que até com o tempo novas coisas serão incrementadas, até para você ter mais informações, outras formas até de fazer avaliação. À medida em que a gente vai utilizando o sistema, naturalmente isso acontece com qualquer sistema, nós vamos aprimorando, é um ciclo de vida de sistema: ele entra em funcionamento, e à medida em que a gente usa a gente vai aprimorando o sistema. Eu acho que ele ainda vai evoluir bastante e vai trazer resultados positivos. Se você falar qual o primeiro que você recebeu esse ano? É o momento de falar, vamos conversar. Eu fiz isso sistematicamente, coloquei na minha cabeça, chegava de manhã ignorava tudo que eu tinha que fazer e falava assim: “vou fazer isso”, senão, você não faz.

LT: Você entende que o processo de gestão de desempenho tem alguma limitação dentro desse processo de mudança? Alguma coisa limita o uso do processo de gestão de desempenho nesse processo de mudança?

G3: Aqueles itens que a gente atribui notas faz parte do processo de gestão de desempenho, não é isso? Às vezes, aqueles itens, dependendo para qual o cargo

você está fazendo o questionamento, ele muda totalmente a importância, o contexto da pergunta. Eu sei que é difícil, porque aquelas questões, eu estou entendendo que elas foram as mesmas para todos os cargos. De repente, conforme o perfil do cargo, só que não pode ser muito aberto também, porque se ficar muito aberto você perde o controle de ano-a-ano, é uma coisa que você não pode fechar demais, mas também não pode abrir muito, mas que você pudesse ter uma liberdade de fazer um *set-up* daquelas questões de uma forma diferenciada conforme o cargo, porque vamos supor que eu pegue o programador para a atividade dele em si. Como programador, não pensando o que ele pode vir a ser, para avaliar o desempenho dele nessa função, por exemplo, capacidade de liderança... eu não quero que ele seja um líder, eu quero que ele seja um cara técnico, porque exige concentração, porque a atividade dele exige muita concentração, então eu não quero uma cara que fique desviando muita a atenção, se dispersando, coisa desse tipo. Então, dependendo do cargo, eu tenho interesse que ele tenha determinadas características, e avaliá-lo por essas características. Ao mesmo tempo que... outra coisa, o ano passado um dos itens que eu não gostei da nota atribuída foi a capacidade de liderança, por que eu me considero um líder, e foi uma nota aquém das outras notas, que eu não me considero tanto. Então eu queria expor o que eu penso a quem atribuiu aquela nota, até registrar para ficar isso como um histórico. Eu queria até discutir isso contigo, porque isso daí, eu não concordo. Último ponto do processo de avaliação é: eu estou sendo avaliado, só que quando eu falei isso na avaliação, ela praticamente morreu, estagnou ali, eu acho eu deveria ter o direito de registrar e contestar, eu posso concordar, como eu posso discordar, ou seja, eu queria ter ouvido de uma forma melhor. Eu vejo, as pessoas, elas ficam meio receosas de falar aquilo que pensam, porque eu não tive nenhuma contestação, mas eu acho que eles deviam ter me contestado, até mesmos os que não foram avaliados por mim, porque eu peguei em um processo meio estranho, quando eu vim para cá, dei *feedback* em avaliações eu não fiz, foi feito por outra pessoa. Mas eu acho que estas contestações são interessantes e necessárias. O funcionário não deve sempre dizer amém, ele tem que saber que ele pode e deve, se tem algum ponto em conflito, e que isso a chefia tem que saber que é natural, a chefia tem que estar preparada. Eu não diria que a chefia da IDBC de um modo geral, elas estão preparadas, porque tem muita daquela formação antiga que em hipótese alguma possa ser contestada, o que a chefia falou, tinha que dizer amém, eu discordo disso.

A gente aprende muito quando alguém contesta você. Então a contestação, eu acho que é importante para os dois lados, ninguém é dono da verdade.

LT: Você acha que isso pode vir a acontecer com a maturidade maior?

G3: Claro eu acho que vai acontecer isso naturalmente, só que as chefias precisam, principalmente as mais antigas, elas precisam ter algum trabalho de conscientização disso, e talvez seja até um trabalho penoso para o RH de corpo-a-corpo. E ter até um processo de acompanhamento disso daí. É um trabalho difícil, mas quem tem essa energia que eu te falei vai acontecer isso naturalmente. Eu acho isso importante, eu sempre gosto de falar de transparência, quanto mais transparente a gente for, mais a gente ganha e essas coisas acontecem bem naturalmente.

LT: Como foi a negociação nesse processo de mudança? Não só falando do processo de gestão de desempenho, falando do processo de mudança como um todo, que vem acontecendo desde 2007. Como que foi esse processo de negociação com as pessoas envolvidas?

G3: Eu não diria que houve negociação. Muitas coisas, eu não sei se eu sou ousado em dizer, foram impostas, mas é que aparentemente ocorreram. Eu acho que a empresa tem que tomar cuidado que a pessoa que trabalha aqui, ela tem que ser vista como um ser humano, e um ser humano... ela tem necessidades básicas, mas acho que já falou isso muito tempo atrás. Mas a gente não pode pensar que a nossa vida se resume em trabalho, e a nossa vida, ela reflete no trabalho, e as outras coisas que a gente faz lá, ela vai refletir. Quanto melhor nós estivermos fisicamente e espiritualmente, o nosso desempenho também vai ser melhor. Então, eu acho que tem que ter um equilíbrio, a empresa não pode fazer uma cobrança exacerbada, por que ela vai retirar tanto de um lado que perde o equilíbrio, isso não é bom. Por isso que eu achei interessante, nessa semana que teve na Sipat, o tema foi a saúde, e saúde ela não é só física, a saúde é uma saúde mental. Nós precisamos ser trabalhadores saudáveis para a gente ter o desempenho que a empresa espera. Então eu acho que a empresa tem que tomar cuidado, exatamente para não

esquecer do funcionário como um ser humano. O ser humano, eles têm necessidades básicas para serem atendidas, então não adianta exigir só de um lado. Quando a gente fala da negociação, eu lembro quando o RH fazia treinamento, trazia um pessoal para fazer treinamento aqui conosco, tinha um sindicalista, Claudio Orlandi, e ele falou que uma negociação ela é muito interessante quando tem o ganha-ganha, os dois lados têm que ganhar, negociação é isso. Então, não é só os funcionários tirar da empresa e a empresa tirar dos funcionários, eu acho que os dois lados têm que ganhar, aí é uma relação saudável. A empresa não pode esquecer disso.

LT: Então você acha que não houve esse processo ganha, ganha?

G3: Eu diria que não teve negociação, e aí a parte mais fraca obviamente pode sair perdendo. Outro dia, o (citou o nome de seu diretor) me falou uma coisa interessante, que ele gostaria que os funcionários, quando entrassem na IDBC, se sentissem satisfeitos de trabalhar na IDBC, e eu concordo com ele, tem que ser assim. Só que essa coisa, não acontece só com iniciativa dos funcionários, a empresa tem que cobrir certas coisas para dar essa satisfação para o funcionário. Então, porque tem aquelas empresas que as pessoas falam assim: “eu gostaria de trabalhar naquela empresa”, porque você tem aquela imagem de que as pessoas que trabalham lá, defendem aquela empresa, então eu acho que isso é importante. É importante os funcionários acreditarem na empresa e defenderem a empresa, a empresa deveria ver se isso está ocorrendo, ele deveria medir isso. Qual o pior sinal para a empresa? Que tiver funcionário trabalhando com medo, se o funcionário está trabalhando com medo, eu acho que tem alguma coisa não saudável, por que medo não é um sentimento bom, e como eu acredito muito em energia, o medo é uma coisa que afeta negativamente a nossa energia, conseqüentemente eu não vou estar bem e não vou trabalhar bem, então a empresa tem que estar atenta a isso.

LT: Agora falando das chefias. Quais impactos específicos o processo de gestão de desempenho trouxe para os chefes?

G3: O chefe teve que falar o que ele pensa do funcionário, não sei se todos fizeram isso de uma forma transparente, mas ele teve que registrar isso. Isso foi um registro histórico, falar para o funcionário, e o funcionário ter aquela informação sempre disponível para ele. Outra coisa, ele fala assim, o que ele espera do funcionário, e que o funcionário tem que fazer, para atingir aquilo. Porque, sabe uma coisa que eu achei interessante, o funcionário ser classificado naqueles três grupos, por que eu penso assim: se eu sou classificado como talento, ótimo alguém está me vendo e está me reconhecendo, e eu tenho que me esforçar para me manter nisso aqui. É como em uma competição de futebol, se eu estou lá nas primeiras posições do G4, eu tenho que ganhar cada jogo para me manter no G4, então, se eu sou talento, eu tenho que me esforçar para ser mantido com isso, porque se um dia eu era talento, e aí eu vou ser classificado como alto potencial, eu não quero alto potencial, eu sou talento, eu quero ser talento, se eu fui talento um dia eu quero ser sempre. Então, a partir do momento em que ele era talento e classificou como alto potencial, ou alto potencial para a desenvolver, isso daí é uma finalização e tanto para o funcionário. O que me deixa mais em dúvida é assim... os critérios que chegaram na conclusão para dar essa atribuição, também não é fácil isso daí. O que eu percebi nisso é que, dependendo de quem faz a avaliação, é impressionante como ali na avaliação coloca-se sentimento pessoal, é um perigo isso, se a chefia não estiver preparada, ela pega a parte pessoal, ou seja, a emoção fala mais alto que a razão, a chefia tem que tomar muito cuidado com isso. Eu vi um exemplo desse, porque às vezes a chefia não tem, principalmente no segundo nível tem que tomar cuidado. A chefia do segundo nível ela tem que ter informação do funcionário para poder avaliá-lo, porque se ela não tiver a informação é melhor que ela não faça, por que a pior coisa é você fazer uma avaliação errada, eu penso em termos de valores. O que pode ocorrer, se ela não tem a informação, ele simplesmente vai concordar com o que o chefe escreveu, para a gerência, eu acho que é importante, ela não se distancie do funcionário dois níveis abaixo, senão ela vai cometer erros, ou simplesmente permitir que erros passem despercebidos.

LT: Se a gente falar nos chefes como avaliados dentro do processo de gestão de desempenho, principalmente naquele primeiro módulo em que parou neles, você

acha que trouxe algum impacto específico para esse chefe? Como avaliados, e não como avaliadores?

G3: Todo mundo que é avaliado, independentemente do cargo. A gente pensa assim, se eu fui justamente, ou injustamente avaliado, é difícil para a gente ver e aceitar os nossos pontos de melhoria. Agora, como nós fomos avaliados se isso é bem feito, traz um ganho tremendo, porque tira a gente da zona de conforto. É que eu não vejo assim, o que a chefia teve de diferente, é por causa das metas? Acho que é assim, é uma avaliação, o que pode diferenciar o funcionário de um chefe são os pontos que são avaliados, mas a essência é a avaliação em si. Eu acho que a avaliação, ela vai te trazer questões importantíssimas para você fazer uma reflexão sobre você. É muito mais fácil uma outra pessoa apontar os seus problemas, porque a gente é difícil... a gente ver os nossos, isso está na bíblia eu acho. Acho que é isso, se a gente tem preocupação de tirar das coisas que acontecem, o processo de gestão de desempenho é assim, ele proporciona e vai proporcionar mais na medida em que a gente tem que evoluir, acho que uma pessoa é o próprio sistema, o sistema que vai ser o meio.

LT: Agora, falando no cenário que a empresa tem hoje, com toda essa turbulência, agora passado quase um ano e meio da implantação do processo de gestão de desempenho, qual que é a contribuição dele para o cenário que se encontra hoje dentro da empresa?

G3: Eu vou falar de um modo assim geral e franco, eu acho que ainda ele não foi impactante, porque o pessoal ainda não percebeu as suas consequências. O que a pessoa que foi avaliada, principalmente o que ficou no meio, como alto potencial, o que isso vai mudar para mim, eu sendo avaliado assim. Eu posso estar enganado, mas é assim, muitos ainda vão permanecer na zona de conforto: “eu não estou aqui nem ali”. Embora eu acho que todo mundo deveria desejar ser talento. Eu acho que eu sou assim, por que desde moleque eu não importava a nota que eu tirava nas minhas provas desde que fosse a maior da sala. Se eu tirasse 10, tudo bem, se eu tirasse 9,5, ninguém poderia tirar mais do que eu. Eu sempre fui assim de disputar sabendo das minhas limitações, as limitações que eu tive de formação, de

orientação, eu fui muito desprovido disso. A gente é consciente das limitações, mas acho que isso daí é uma força que você tem de superar suas limitações. Então eu acho que as pessoas deveriam usar o processo de gestão de desempenho nesse sentido, é um estímulo, o processo de gestão de desempenho deveria ser um estímulo para eu buscar a minha melhora. Tem muita gente que fica achando que a melhora vai acontecer porque alguém vai fazer alguma coisa por você. Não é. Você é que tem que entender, quais são os seus pontos, para você buscar a melhora, você é que vai ganhar com isso, a empresa acaba ganhando até como consequência, mas... não tem o departamento de melhoria contínua? Eu sou muito ligado a coisas espirituais. Uma das coisas que tem no espiritismo, fala que o nosso espírito ele sempre evolui. Nós não podemos regredir, a gente sempre tem que evoluir, é uma evolução constante. E sabe como que a gente evolui? Aprendendo com os erros, quando você corrige, você evolui, por isso que as pessoas não podem ser desprovidas de uma base espiritual, independente da religião. Acho que a religião é importante para fazer as pessoas verem isso até na empresa, a gente tem que evoluir sempre, a gente não pode parar. O dia que você parar deixa de ter sentido a sua existência. Então, na profissão, tem que ser a mesma coisa, se um dia eu ver que não tem mais nada para ver aqui na empresa, deixei de existir para a empresa. Eu acho que o processo de gestão de desempenho é um estímulo para a gente ver isso. A chefia só tem que saber mostrar. O que talvez seja interessante, ter grupos de discussão, pequenos grupos de discussão para trocar experiências com pessoas de áreas distintas, porque eu posso pensar de um jeito, o outro pensa de outro jeito, e quando a gente troca idéias em grupos, a gente tem uma visão mais ampla, para a gente trocar experiência de idéias do processo de gestão de desempenho. Contar como você fez, como você falou. Mas é assim, o RH como entrevistador, você faz a junção e deixa a gente conversar, e deixa a coisa rolar. Então, dependendo do grupo que se faça, acho como se fosse uma dinâmica de grupo para o RH, mas eu acho que essas reuniões ajudariam a gente, essas trocas de informações entre nós do mesmo nível são saudáveis.

LT: Na sua percepção, falando agora não só de você, mas das pessoas eu você conhece, nem da sua equipe, das pessoas que você conhece, com quem você já

trocou idéias, se elas tivessem que dar um sentido para o processo de gestão de desempenho. Qual seria o sentido disso para elas?

G3: Eu não discuti o processo de gestão de desempenho com nenhuma gerência. Ninguém discutiu esse assunto comigo. Porque, quais são os momentos que a gente teria para discutir? A reunião, mas nas reuniões a gente está tratando de outro assunto, acabou esse assunto, você tem que sair rapidinho, porque eu tenho um monte de outras coisas para fazer, ou na hora do almoço, e na hora do almoço, às vezes, a gente é privado da companhia de um e de outro, a gente não tem a oportunidade de conversar com um ou com outro. Eu não me recordo de ter discutido o processo de gestão de desempenho com alguém. Você entende por que eu te falei desse grupo de discussão para a gente poder trocar? Eu não sei o que os outros pensam, isso é um pensamento muito meu, até mesmo aqui. Recentemente, que eu assumi a gerência, quando nós fizemos aqui o processo de gestão de desempenho, eu não sei se eu troquei idéias, principalmente com a (cita o nome de uma de suas chefias). Fora daqui, eu não tive experiência com ninguém, não troquei idéias com ninguém.

LT: E para as pessoas daqui você consegue imaginar qual o sentido que o processo de gestão de desempenho tem para elas?

G3: Em um primeiro relance, assim, a primeira coisa é como se fosse uma necessidade imposta pelo RH, eu acho que é uma coisa que deve ser forte. A conscientização do processo de gestão de desempenho ela vai vir com o tempo, mas talvez o RH tenha que fazer um movimento diferente, não aquele tradicional. Acho que o primeiro ano é assim, ele é fácil de usar, a funcionalidade dele é tranquila, mas se eu fosse o RH, eu teria a preocupação da conscientização, e dos ganhos que o processo de gestão de desempenho pode trazer, eu acho até que é uma boa idéia, da gente poder trocar experiências. Até para ser um assunto, o problema do processo de gestão de desempenho, é que ele é um assunto de momento. Quando que se fala no processo de gestão de desempenho? Quando você tem que ir no sistema atualizar, talvez tenha que ter uma coisa pré... Talvez essa conscientização tenha algumas coisas que não precisa ser de fora, entre nós

mesmos, coisa interna nossa. Fazer um trabalho de troca de idéias, eu gostaria, se você for fazer um grupo, gostaria de ser um dos primeiros.

LT: Uma pergunta bastante específica. Qual foi o papel do RH em todo o processo de mudança? Não só na questão do processo de gestão de desempenho, mas todo processo de mudança? Como é que você viu o papel do RH?

G3: Eu vejo que a empresa teve muitas mudanças. Tem coisas que a gente vê que o RH era o responsável, vamos supor, o processo de gestão de desempenho tinha alguém lá do RH explicando divulgando o sistema. Agora, muitas das coisas que estão acontecendo agora, até comportamentais, não parece que o RH está fazendo alguma coisa. É como se não estivesse acontecendo muita coisa, a impressão que a gente tem, não sei se até devido à correria. Quais foram os grandes eventos de RH? O que aconteceu em termos de Recursos Humanos? Então uma coisa interessante, só que ainda não está muito claro esse negócio de regras de salário variável, remuneração variável, é um conceito interessante. Nós que temos um determinado salário, nós não temos mais reajustes salariais. É aquela negociação, ganha, ganha, acho que faz uns 2 ou 3 anos que a gente não ganha isso. Então a gente sente uma perda, eu acho que é assim: em termos salariais, nós tivemos muitas perdas. Que negociação que teve? Isso é uma coisa que afetou muito as chefias, não só as chefias, mas quem está em um patamar salarial. Não parece que o RH fez alguma coisa em prol dos funcionários, falando de um modo generalizado, estou tentando varrer minha mente e buscar. Então parece mais que o RH está mais assim, com uma coisa executante, que uma coisa que está trazendo alguma coisa para os funcionários. Não sei se eu estou pensando certo, eu ter essa expectativa do RH, mas o RH é um departamento de um elo de ligação, entre a empresa e o funcionário, o RH tem o papel importante nisso. Independentemente do cargo, como um funcionário comum, não parece que o RH faz esse papel, aos olhos dos funcionários. Agora eu não sou a melhor pessoa para dizer, eu não tenho muitas informações a respeito disso. É que a partir do momento em que você assume a gerência, você acaba tendo outras visões. Por exemplo, o meu primeiro impacto não foi com o RH, foi com orçamentos. Para mim a grande mudança que teve ao assumir a gerência é a responsabilidade do orçamento, que até então a gente tinha, mas era

muito mais branda. A partir do momento em que você se envolve, você começa a descobrir erros que você quer consertar, e dá um trabalhão, mas você tem que fazer. Não sei como as gerências são conscientes disso, mas eu estava discutindo ontem com o (cita o nome do diretor responsável pela área de orçamentos e custos), é importante a gente ter a consciência das coisas. Então em termos de RH, não sei se essa consciência é forte, mas me parece que é mais um departamento executante, do que algum departamento que busca grandes mudanças que traz ganhos para os dois lados. Gosto muito da IDBC, gosto muito do que eu faço, mas acho que os dois lados têm que pensar, por que a gente está em uma situação difícil, em que você tem que manter o funcionário motivado e ao mesmo tempo você tem que atender às necessidades da empresa. Agora manter as coisas todas funcionando, se aquelas coisas básicas ainda não são atendidas é complicado, depende do nível da escala das necessidades nossas, elas estão sendo cerceadas na base mesmo. Então é isso aí que me preocupa um pouco, é difícil discutir esse assunto com o funcionário. Descobri que é difícil, mas não é impossível, principalmente agora em que eu tenho uma visão muito mais ampla da coisa.

LT: Mais alguma coisa você acha que é importante a gente registrar aqui para esse estudo que estamos fazendo?

G3: Eu acho que quando a gente for usar o processo de gestão de desempenho, se a gente tivesse um pouco mais de disponibilidade de tempo para a gente até pensar. É assim, fazendo uma auto-reflexão, quando a gente faz o processo de gestão de desempenho, a gente está fazendo meio que de uma forma atribulada. A gente deveria utilizar o processo de gestão de desempenho pensando assim: se o que eu gostaria que ele tivesse, ele tem realmente. E se eu achar que pode fazer alguma coisa, eu particularmente sei que tenho um canal, eu vou falar para você, por que eu sei que estou em uma situação privilegiada, mas acho que tem assim, dentro daquela linha de melhoria contínua, a gente tem que usar o sistema e ver se alguma coisa gera algum desconforto, ou você vê que pode melhorar, eu acho que é a forma que a gente tem de ajudar você a nos ajudar. Eu vou fazer bem isso: no próximo processo de gestão de desempenho, eu vou fazer com olho crítico, como se fosse o auditor de sistema, querendo buscar aquelas coisas que as pessoas, em um modo

geral não vêem. Ou, coisas que poderiam enriquecer o sistema, dentro do conceito que a gente entende que ele tem que evoluir. Ele vai evoluir, porque a cada ano que você usar, você vai evoluir, eu tenho certeza que vou evoluir, e você passa a vê-lo com outros olhos, mas desde que você tenha a predisposição de melhorar, você sempre acha uma coisinha para dar uma sugestão, eu acho que é assim que eu vou fazer.

Entrevista 4

Entrevistado: Gerente 4

Siglas: LT: Pesquisadora

G4: Gerente 4

LT: Na sua opinião, com quais objetivos o processo de gestão do desempenho foi utilizado no processo de mudança organizacional?

G4: Entendo que o processo de gestão do desempenho está alinhado com o atual momento em que vivemos, ou seja, um mercado cada vez mais competitivo e que, dessa forma, também exige que a empresa tenha maior visibilidade e incentive o aumento de competências de seus gestores. Eu vejo o processo de gestão do desempenho como ferramenta importante na criação desse ambiente, que naturalmente passa a exigir maior esforço e competência por parte de seus gestores.

LT: Na sua percepção, quais as reais contribuições trazidas pelo processo de gestão do desempenho na mudança ocorrida?

G4: Luciana, uma contribuição imediata foi sacudir os colaboradores envolvidos no processo de avaliação, fazendo-os deixar a zona de conforto, sabe aquela

conhecida história da rã que começa a ser aquecida e não percebe nada, daí, quando tenta reagir, é tarde demais? Pois bem, a zona de conforto é perigosa para toda a empresa e o processo de gestão do desempenho balança a frigideira, se é que me fiz entender?

LT: Quais as dificuldades que você percebeu em relação à implantação dessa ferramenta no contexto da mudança?

G4: Lu, a principal dificuldade, sem dúvida, foi a cultura organizacional, eu quero dizer, a necessidade de se mudar a cultura organizacional. A velocidade de implantação também foi outro questionamento comum. Em relação à cultura organizacional, sem dúvida, o *feedback* foi ferramenta fundamental para a implantação, por não estar enraizado no dia-a-dia da organização, acaba muitas vezes sendo utilizado de forma inadequada, gerando muitas vezes o sentimento de injustiça, muitas vezes ouvi: “sempre servi e dei conta do serviço, agora não sirvo mais?”. Esse é um grande desafio para os avaliadores, nós, que somos primeiro e segundo gestores. Em relação à velocidade, muitos colaboradores reclamaram que foi tudo muito rápido, de novo o problema da zona de conforto, e aqui cabe uma ressalva à organização e controle por parte de todos. Eu, pessoalmente, acho que a velocidade foi adequada ao momento.

LT: Quais você entende serem as limitações do processo de gestão de desempenho, dentro do contexto da mudança organizacional?

G4: Luciana, a maior limitação, para mim, foi o despreparo por parte dos gestores, ou seja, a falta de maturidade no processo. Em outras palavras, a correta compreensão das pessoas em relação à importância de cada um no processo foi a maior limitação. O papel do primeiro gestor é muito importante, é a janela que se abre para a aceitação e compreensão da importância de todos no processo de implantação do processo de gestão de desempenho, é o momento de deixar claro que é uma decisão estratégica da empresa, que vai criar um diferencial enorme no

profissional, não só favorável para a empresa, mas para a carreira profissional do colaborador, dentro ou fora da empresa.

LT: Na sua opinião, como foi a negociação do processo de mudança com todos os agentes envolvidos?

G4: Olha... não enxergo como tendo havido negociação, foi uma ferramenta estratégica, importante para a sobrevivência da empresa e que, por essa razão, não foi negociada, foi imposta, e eu não vejo outra forma de se conduzir, principalmente se tempo é dinheiro.

LT: Na sua opinião, quais impactos específicos o processo de gestão de desempenho teve sobre as chefias?

G4: Nesse caso, eu vou ser breve e direto. Divido os impactos em duas frentes distintas. Para os mais preparados e qualificados, que estão antenados e que já tinham a consciência de que o mundo vive um eterno processo de mudança, principalmente para os mais jovens, o impacto foi muito positivo e trouxe grandes oportunidades. Para os menos preparados e menos qualificados, que estão relativamente estagnados e que não enxergam a mudança como algo necessário, o impacto foi menos positivo e trouxe ansiedade, medo e apreensão mas, mesmo para essas pessoas, queiram elas ou não, tenho certeza de que sairão melhores do que entraram.

LT: Qual foi a contribuição do processo de gestão de desempenho para o cenário que se encontra hoje na IDBC?

G4: Hum... Acho que ainda é prematuro dizer, dadas as circunstâncias de mercado e redução nos investimentos, o que afetou muito nosso negócio, mas, considerando algumas necessidades que têm surgido para substituição de cargos, apoiadas por informações do processo de gestão de desempenho, os resultados são promissores.

LT: Na sua percepção, qual sentido o processo de gestão de desempenho teve para as pessoas desta organização?

G4: A mensagem é clara: todos têm potencial e serão convidados para serem melhores, evoluírem, para somar mais, para conduzir a empresa a melhores resultados, para deixar a zona de conforto e mudar... Todos têm algo a mais a oferecer.

LT: Qual você entende que foi o papel do RH em todo o processo de mudança da IDBC?

G4: Olha... não vejo como o processo de mudança de qualquer empresa possa se iniciar sem a participação intensa da área de Recursos Humanos, e no nosso caso não foi diferente. É claro que, com a maturação de todo o processo, a mudança acaba assumindo uma sistemática consistente e segura nas mãos dos gestores, onde as paredes e telhados começam a ser edificadas, havendo um distanciamento saudável do alicerce fornecido inicialmente pelo RH, mas os gestores e o RH sempre estarão unidos, se é que me fiz entender? Sempre vão aparecer trincas e vamos ter que reformar (risos).

APÊNDICE G – Competências-Chave Avaliadas no Processo de Gestão de Desempenho da IDBC

	<i>É seu ponto forte (8 a 10)</i>	<i>É competente (4 a 7)</i>	<i>Necessita desenvolver (1 a 3)</i>
<i>Conhecimento Técnico</i>	É reconhecido como "expert" em sua área de atuação. Tem credibilidade em questões técnicas e profundidade de conhecimento em sua área de atuação. Frequentemente mostra-se como apoiador/formador da excelência operacional de outras pessoas. Desenvolve soluções criativas e novos métodos para resolver problemas complexos.	Desenvolve bem seus conhecimentos técnicos. Demonstra solidez na execução de tarefas ou na resolução de problemas técnicos. Busca oportunidades de atualização e treinamentos na sua área. É reconhecido por sua habilidade na identificação e resolução de problemas.	Pode ter dificuldades em identificar causas e resolver problemas técnicos, devido à análises inadequadas ou incorretas. Precisa ser acompanhado por para evitar erros na execução de serviços. Ainda está desenvolvendo sua capacidade técnica e/ou seu conhecimento não corresponde às expectativas para a função que ocupa.
<i>Foco em Resultados</i>	Os resultados de seu trabalho são considerados acima da média, ou acima das expectativas. Se estiver em função de liderança, consegue gerenciar a execução de outros para atingir resultados. É hábil na condução de projetos simultâneos. Não hesita em remover barreiras e entregar resultados. Cria um clima de foco em resultados para a equipe. Não demonstra receio em assumir metas/objetivos desafiadores.	Entrega resultados de maneira consistente e regularmente dentro dos prazos estabelecidos. Sabe os resultados que são esperados dele e trabalha fortemente para atingi-los. Sabe estabelecer registros dos resultados e baseia seu gerenciamento nisso. Tem boa liderança de projetos e habilidades de gerenciamento de equipes para obtenção de resultados.	Apresenta dificuldades de planejamento e monitoramento de projetos, causando perda de prazos em boa parte das vezes em que lidera ou participa de projetos.

Capacidade de Liderança	<p>Desafia constantemente a equipe e reconhecidamente desenvolve pessoas. Inspira as pessoas de sua equipe e transmite valores, cultura e decisões da organização como se fossem seus. É absolutamente íntegro e reconhecido por ser claro e transparente na comunicação com a equipe, em seus feedbacks a ela. Atrai e retém reconhecidos talentos. Valoriza a diversidade na equipe, a aprendizagem constante, o respeito entre as pessoas. Tem planos consistentes de acompanhamento de desenvolvimento, tanto das pessoas com alto, como com as de baixo desempenho. Incentiva claramente a opinião, mesmo que contrária à sua, bem como a autonomia individual. Delega com facilidade tarefas importantes, incentivando o desenvolvimento da equipe.</p>	<p>Tem boas habilidades de liderança em equipes e/ou projetos, conseguindo gerenciar as variáveis pessoais envolvidas. Demonstra integridade, clareza e transparência, dando feedbacks e acompanhando o desenvolvimento de cada pessoa. Consegue motivar e desenvolver pessoas. Demonstra-se coerente com os valores, cultura e decisões da organização. Cria um clima de participação, e delega tarefas. Não necessita utilizar de sua autoridade para influenciar. Valoriza consistentemente a atuação da equipe, dando-lhe responsabilidade pelos resultados.</p>	<p>Pode apresentar dificuldades na comunicação com a equipe, no feedback e desenvolvimento de pessoas. Sua equipe não apresenta diversidade e/ou talentos reconhecidos pela organização. Frequentemente é abordado pela equipe ou surpreendido com desmotivação ou pedidos de desligamento. Não considera a opinião da equipe. Tem dificuldades em delegar. Transmite os valores, cultura e decisões da organização de forma impessoal, ou não dá importância a esses assuntos com a equipe.</p>
Visão do Negócio	<p>Claramente utiliza informações do negócio para determinar prioridades em sua área e vice-versa. Apresenta uma excelente capacidade analítica, conseguindo com facilidade identificar as correlações entre dados, fatos, problemas e suas conseqüências para o negócio. Sua equipe, ou as pessoas que trabalham com ele, têm uma boa e constante direção do que devem fazer para alcançar os objetivos gerais da empresa e conseqüências, para o negócio, de suas falhas.</p>	<p>Consegue entender o direcionamento do negócio e realiza esforços para atender às expectativas do cliente interno ou externo. Possui sólida capacidade analítica, identificando quando algum fator de seu trabalho pode ou não afetar o negócio.</p>	<p>Realiza suas atividades de forma adequada, porém faz poucas correlações entre elas e os processos do negócio. Sua capacidade analítica é baseada em fatos recentes ou de sua experiência, tendo pouca habilidade para lidar com dados e relacioná-los com fatores-chave da organização. Pode apresentar dificuldades para entender o direcionamento do negócio.</p>

Abertura para mudanças e melhoria contínua	<p>Não apresenta dificuldades com ambientes e/ou processos ambíguos, lidando com situações de mudança de forma a perceber a tendência e trabalhar para que ela aconteça. Gerencia processos de mudança, fazendo com que as pessoas percebam a necessidade de inovar e melhorar continuamente. Apresenta alto foco para melhoria contínua, identificando oportunidades de maneira proativa e preventiva, ou seja, mesmo sem o surgimento de problemas no processo. É reconhecido por sua facilidade de adaptação, sem perder o foco do negócio.</p>	<p>Compreende e atua de maneira espontânea para atingir as metas de mudança estabelecidas. Atua junto às pessoas para que elas aceitem e trabalhem os processos necessários para a mudança. Não apresenta dificuldades em inovar e melhorar continuamente.</p>	<p>Pode apresentar resistência ou lentidão para entender e aceitar as mudanças. Como consequência, suas ações tendem a ser menos efetivas no processo de mudança. É possível que esta pessoa acredite que o risco contido na inovação é significativamente maior que os possíveis benefícios. Suas ações de melhoria baseiam-se nos problemas ocorridos, ou seja, a atitude tende a ser mais reativa que proativa.</p>
Foco no cliente (externo e interno)	<p>Mantém ações e direções suas e da equipe no foco do cliente, de maneira proativa, antecipando necessidades e cumprindo os compromissos assumidos com ele. Desenvolve, de forma proativa, soluções que beneficiam o cliente. Costuma trazer para a organização, antes dos demais, atualizações e inovações tecnológicas que possam beneficiar o processo a favor do cliente. A equipe é consciente da prioridade que deve ser dada ao cliente. É reconhecido pelos seus clientes como parceiro, pois enxerga o processo como um todo e atua, inclusive, junto aos fornecedores para auxiliá-los, em caso de eventuais problemas.</p>	<p>Rotineiramente, esta pessoa cumpre prazos e compromissos assumidos com o cliente. Tem consciência da importância do atendimento às necessidades do cliente, para a evolução do negócio, e transmite essa consciência à equipe. Sua atuação junto ao cliente é sólida, com o objetivo de entender e atender às suas expectativas. É provável que, no caso de seus fornecedores não cumprirem às expectativas, redobre seu trabalho para tentar atender ao cliente, da maneira mais satisfatória possível.</p>	<p>Preocupa-se com a realidade de seu trabalho, por vezes colocando suas necessidades à frente das de seus clientes. Responsabiliza-se pela qualidade e cumprimento de prazos apenas após certificar-se de que seus fornecedores tenham atendido às expectativas. Frequentemente, justifica o não-cumprimento de prazos e compromissos através da falha de outras pessoas ou áreas da organização.</p>

Contribuição para um Ambiente de Aprendizado e Colaboração	<p>É uma pessoa de fácil relacionamento, reconhecida por compartilhar experiências, conhecimentos e aprendizados de maneira constante. As pessoas à sua volta, repetidamente, dizem que aprenderam muito com ela e sentem-se à vontade para perguntar, questionar e aprender. Imprime um ritmo de aprendizado constante, estimulando as pessoas a buscarem oportunidades de crescimento. Apresenta grande capacidade de entender as dificuldades do outro e de atuar no desenvolvimento das habilidades necessárias para que as pessoas resolvam problemas de forma autônoma. É excelente ouvinte. Estimula o trabalho e a obtenção de resultados em equipe. Desenvolve possíveis sucessores de maneira proativa.</p>	<p>Seus comportamentos são voltados à troca de experiências e conhecimentos. As pessoas de sua equipe, em geral, tendem a desenvolver-se nas habilidades e atitudes. Estimula o aprendizado constante, atentando para a evolução do conhecimento das pessoas de sua equipe. Desenvolve meios de compartilhar as experiências e conhecimentos da equipe. Preocupa-se com o desenvolvimento de seus possíveis substitutos. Ouve atentamente e percebe as dificuldades, auxiliando as pessoas a superá-las.</p>	<p>Pode apresentar dificuldades na transmissão de conhecimentos, apresentando um perfil mais centralizador. Sua equipe tem dificuldades para tomar decisões e realizar tarefas que envolvam maior responsabilidade, autonomia e iniciativa. Não apresenta sucessores ou substitutos, pois a equipe não demonstra conhecimentos e habilidades para tal. Frequentemente, quando alguém apresenta dificuldades, pode tomar a tarefa para si, ao invés de auxiliar na resolução do problema.</p>
---	---	--	--

Fonte: Elaboração própria, com base em dados cedidos pela IDBC

APÊNDICE H – Exemplos de Objetivos e Metas Estabelecidos no Módulo
“Resultados” do Processo de Gestão de Desempenho da IDBC

Área 1
EBITDA (Margem %)
Lucro Líquido (Margem %)
Receita Operacional Líquida - ROL
Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional

Área 2
Cota de Vendas
Cumprimento de Carteira de Pedidos
Índice de Satisfação do Cliente
Inventário de Acabados
Índice de Despesas de Vendas (Orçamento)
<i>Savings</i> em Projetos <i>Lean Six Sigma</i> - Redução Despesas e Custos

Área 3
Índice de Despesas Administrativas (Orçamento)
Dias a Receber
Cumprimento da Carteira de Pedidos
Qualidade, Saúde e Segurança Ocupacional
<i>Savings</i> em Projetos <i>Lean Six Sigma</i> - Redução Despesas e Custos
Taxa Média de Aplicação Financeira

Área 4
Cumprimento de Carteira de Pedidos
Índice de Despesas da Produção (Orçamento)
Atraso de Montagem no Mês
Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional
Inventário de Fabricados, Prod. Andamento e Máquinas Usadas
<i>Savings</i> em Projetos <i>Lean Six Sigma</i> - Redução Despesas e Custos

Área 5
Índice de Inovação
<i>Savings</i> em Projetos <i>Lean Six Sigma</i> - Redução Despesas e Custos
Índice de Custo de Material Direto
Índice de Satisfação do Cliente
Inventário (Comprados e Peças Reposição)
Cumprimento de Carteira de Pedidos
Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional
Índice de Despesas de Tecnologia (Orçamento)

Fonte: Elaboração própria, com base em dados cedidos pela IDBC

APÊNDICE I – Valores Avaliados no Processo de Gestão de Desempenho da IDBC

Realizar um projeto Seis Sigma
Respeito às pessoas
Respeito ao meio ambiente, responsabilidade social, respeito às leis e normas em vigor
Respeito aos contratos de que sejam parte
Integridade, honestidade, transparência
Satisfação do cliente, qualidade em tudo que fazemos, melhoria contínua, inovação constante
Dedicação ao trabalho, crescimento profissional
Disciplina, planejamento, organização e implementação responsável

Graus de atendimento:

- 1) Supera as expectativas (100%)
- 2) Atende (70%)
- 3) Não atende (0%)

Fonte: Elaboração própria, com base em dados cedidos pela IDBC